

Tiina Isokoski

# Kompetenssipohjaiset henkilöarvioinnit rekrytoinnissa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Maaliskuu 2016

Tekijä(t) Otsikko	Tiina Isokoski Kompetenssipohjaiset henkilöarvioinnit rekrytoinnissa
Sivumäärä Aika	40 sivua + 1 liite Maaliskuu 2016
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Lehtori Päivi Saariaho
<p>Tämän opinnäytetyön tavoite oli löytää hyötyjä ja ratkaisuja siihen, miksi organisaatioiden tulisi sisällyttää useampiakin henkilöarvioinnin menetelmiä rekrytointiprosesseihinsa. Opinnäytetyö tehtiin ilman toimeksiantoa ja sen tarkoituksena oli toimia rekrytoinnin- ja henkilöstöhallinnon ammattilaisille tiedonlähteenä henkilöarviointien merkityksestä ja niiden vaikutuksesta rekrytointien onnistumiselle.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kehittämihanketyyppisenä opinnäytetyönä. Sen tutkimusaineistoina käytettiin asiantuntijahaastatteluja ja maailman laajuista, englannin kielistä henkilöarviointien trendiraporttia vuodelta 2014. Teoreettinen viitekehys koottiin henkilöarvioinnin lähdekirjallisuudesta.</p> <p>Tärkeimpänä tuloksena saatiin, että henkilöarviointimenetelmien monipuolinen käyttö tuo varmistusta henkilövalinnoille sekä tehostaa rekrytoivien esimiesten arviointi- ja päätöksentekoprosessia. Lisäksi henkilöarvioinnit konkretisoivat eroja hakijoiden välillä. Maailman laajuisesta henkilöarviointien trendiraportista ilmeni, että henkilöarvioinnit tuottavat esimiehille päätöksenteon tueksi oleellista tietoa, jota ei muilla keinoin olisi mahdollista saada selville.</p> <p>Johtopäätöksenä oli, että organisaatioiden on hyödyllistä pohtia henkilöarviointien käyttöä rekrytoinneissaan. Vaikka rekrytointitarpeet ilmenivät usein nopealla aikataululla, rekrytoivan esimiehen on tärkeää keskittyä rekrytointien suunnitteluun. Tulevat sukupolvet asettavat työelämälleen erilaiset vaateet. Tämä tuo väistämättä henkilöarviointimenetelmille uusia kehittämiskohteita. Tämä voisi olla tutkimusaiheena tuleviin tutkimuksiin.</p>	
Avainsanat	henkilöarviointi, rekrytointi, rekrytointiprosessi

Author(s) Title	Tiina Isokoski Competence based assessments in recruitment
Number of Pages Date	40 pages + 1 appendices March 2016
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	-
Instructor	Päivi Saariaho, senior Lecturer
<p>The aim of this thesis was to discover the benefits and solutions to why organisations should include more than one competence based assessment method in their recruitment processes. The thesis was written as an independent study, not commissioned by a company. The purpose of the thesis was to give more information for the recruitment- and HR professionals about the relevance of the competence based assessments and how meaningful they are for the success of the recruitments.</p> <p>The thesis was implemented as a development initiative basis. The two studies include the interviews of two recruitment professionals and information from the English Global Assessment Trends Report, which was published in 2014. The theoretical background of this thesis was mainly compiled from the books concerning the subject.</p> <p>The key result of the study was that the diverse use of the competence based assessments will add the confirmation for the choices of the right person and enhance the assessment and decision making process of the recruiting managers. It was also revealed that assessments will concretize the differences between the top applicants. Global Assessment Trends Report showed that the assessments support managers' decision making by giving essential information, which would have been impossible to find out by any other methods.</p> <p>The conclusion was that it is valuable for organisations to consider the use of assessments in their recruitment processes. Even if the requirements for the recruitment appeared often in tight schedule, it is vital for the recruiting managers to concentrate on the planning of the recruitments. The future generations will set different demands for their working life. It is inevitable that this bring new development objects for assessments. This might be a good topic for further studies.</p>	
Keywords	assessment, recruitment, recruitment process

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta ja nykytilanne	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma	1
1.3	Opinnäytetyön rajaukset ja rakenne	2
2	Rekrytinnin suunnittelu ja käynnistäminen	3
2.1	Rekrytinnin määritelmä	3
2.2	Rekrytointitarpeen analysointi ja tehtäväkuvauksen laatiminen	3
2.3	Valintakriteerien määrittäminen ja sidosryhmäyhteistyö	5
2.4	Valintakriteerit rekrytinnin perustana	6
3	Osaamis- ja kompetenssipohjaiset henkilöarvioinnit	9
3.1	Henkilöarvioinnin määritelmä	9
3.2	Henkilöarvioinnin hyödyt henkilöstön valintatilanteissa	11
3.3	Esimerkkejä osaamis- ja kompetenssipohjaisista arviointimenetelmistä	13
3.3.1	Henkilöarviointimenetelmien käyttö	13
3.3.2	Työhaastattelu	14
3.3.3	Persoonallisuuskyselyt	15
3.3.4	Kykymittarit	17
3.3.5	Toiminnalliset simulaatiot ja ongelmanratkaisutehtävät	18
3.3.6	Muita arviointimenetelmiä	18
3.4	Henkilöarviointimenetelmien luotettavuus	19
3.5	Henkilöarvioinnin tulosten luotettavuuden osat	20
3.6	Luotettavuuden psykometriset käsitteet	21
3.6.1	Standardointi	21
3.6.2	Reliabiliteetti	21
3.6.3	Validiteetti	22
3.7	Arviointimenetelmien luotettavuus korrelaatiokertoimina	23
4	Opinnäytetyön tutkimukset ja asiantuntijahaastattelut	24
4.1	Asiantuntijahaastattelut laadullisena tutkimuksena	24
4.1.1	henkilöarviointien käytön hyödyt rekrytointiprosessissa	25
4.1.2	Henkilöarviointien merkittävyys rekrytointiprosessin osana	26
4.1.3	Arvioinnin eri vaiheissa huomioitavat tekijät	28
4.1.4	Suosituksien organisaatioiden henkilöstöhallinnolle	28
4.2	Globaali henkilöarviointien trendiraportti	29

5	Johtopäätökset	33
5.1	Tulosten taustaa	33
5.2	Keskeiset löydökset ja tulokset sekä tutkimusten yhtäläisyydet	35
5.2.1	SWOT-analyysi	35
5.2.2	Vahvuudet	36
5.2.3	Heikkoudet	37
5.2.4	Mahdollisuudet	37
5.2.5	Uhkat	38
5.3	Opinnäytetyön kokonaisuuden arviointia	38
5.4	Jatkotutkimusaihe	40
	Lähteet	41
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelukysymykset	

# 1 Johdanto

## 1.1 Työn tausta ja nykytilanne

Jokainen esimies haluaa palkata osaavia ja tulosta tekeviä työntekijöitä ja asiantuntijoita tiimiinsä. Rekrytoiva esimies on motivoitunut löytämään työntekijän, jonka työskentelytavat, persoonallisuus ja motivaatio sopisivat myös haettavaan tehtävään ja työympäristöön. Rekrytointiprosessin läpivienti on kuitenkin työläs ja usein lähes täysin rekrytoivan esimiehen vastuulla. Uuden henkilön palkkaaminen on aina riski ja suuri investointi, joten rekrytointiprosessin valmisteluun ja prosessin toteuttamiseen on syytä paneutua huolellisesti. Toisaalta voidaan nähdä, että onnistuneet rekrytoinnit nostavat organisaation mainetta hyvänä työnantajana ja lisäävät sen kilpailukykyä. Osaamis- ja kompetenssipohjaisilla henkilöarvioinneilla arvioidaan henkilön osaamista, työssä menestymistä sekä kehittämisalueita.

Työskenneltyäni pitkään rekrytointi- ja henkilöarviointitehtävissä, koin, että on tärkeää tuoda esiin tutkimustietoa, havaintoja ja esimerkkejä henkilöstöarvioinnin merkityksestä rekrytointiprosessissa. Valitsin aiheen myös siksi, että havaintojeni mukaan kompetenssipohjaisten henkilöarviointien eri menetelmät, haastattelua lukuun ottamatta tunnetaan aika huonosti.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma

Tämä opinnäytetyö on kehittämishanketyyppinen. Opinnäytetyön tavoitteena on teoria- ja tutkimustiedon sekä haastattelujen, havaintojen sekä esimerkkien avulla analysoida ja löytää mahdollisimman kattavia ja hyvin perusteltuja hyötyjä, ratkaisuja ja näkökulmia henkilöarviointien käyttöön yritysten rekrytointiprosessissa. Työn tutkimusongelmana on vastata kysymykseen siitä, miksi rekrytoivien organisaatioiden olisi kannattavaa laajentaa ja kehittää rekrytointiprosessiansa niin, että se sisältäisi useammankin eri arviointimenetelmän käytön.

Työn painopisteinä, teoreettisen viitekehyksen lisäksi ovat kompetenssipohjaisten henkilöarviointien tutkimuspohjaisen tiedon ja arviointimenetelmien työssä menestymisen ennustearvon esitleminen. Kansainvälisellä tasolla nähdään, että

hakijoiden testaaminen on lisäarvoa tuottava osa rekrytointiprosessissa. Vuonna 2014 jopa 87 % henkilöstöhallinnon asiantuntijoista on tätä mieltä. (Kantrowitz 2014, 32.)

Kiinnostus työssä ulottuu myös siihen, miten tärkeää on organisaation sisällä analysoida ja suunnitella alusta lähtien henkilöstöhankintaa yrityksen strategisista lähtökohdista. Hyvin tehty pohjatyö on edellytys realistiselle ehdokkaiden vertailulle, ja se parantaa henkilöarvioinneista saatavia hyötyjä. Myös uuden henkilön perehtymisohjelmaa ja resurssin tehokasta käyttöönottoa organisaatiossa on hyvä pohtia jo ennen varsinaisen rekrytointitoimenpiteiden aloittamista. (Honkaniemi & Junnila & Ollila & Poskiparta & Rintala-Rasmus & Strandberg 2007, 39.)

### 1.3 Opinnäytetyön rajaukset ja rakenne

Työ on tarkoitettu eri organisaatioiden rekrytoinneista vastaaville henkilöstöhallinnon asiantuntijoille. Käsittelen työssä ainoastaan osaamis- ja kompetenssipohjaisia henkilöarviointeja enkä ota kantaa psykologisiin henkilöarviointeihin. En myöskään kuvaile tässä opinnäytetyössä varsinaista henkilöarviointiprosessia hakijan tai rekrytoijan näkökulmasta vaan rajaan sen koskemaan kyvykkyyksiä ja kompetensseja sekä henkilöarviointien valintoja niiden pohjalta.

Opinnäytetyön aluksi hankin viitekehykseen aineistoa tutkimalla valmiita lähteitä internetistä ja tietokannoista sekä liiketalouden ammattilehdistä. Työn teoriaosuuden päälähteinä ovat Henry Honkasen toimittama teos Henkilöarviointi työelämässä (2005), Laura Honkaniemi ym. kirjoittama Viisaat valinnat (2007) sekä Juhani Kauhasen Henkilöstövoimavarojen johtaminen (2010). Valitsin Henry Honkasen toimittaman kirjan siksi, että siinä käsitellään kompetenssipohjaista henkilöarviointia useasta eri näkökulmasta. Henry Honkasen lisäksi kirjaa ovat kirjoittaneet myös muut alan ammattilaiset. Laura Honkaniemi ym. kirjoittavat neuvovalla otteella ja teoksen pääpaino on psykologisilla arvioinneilla. Sain kirjasta inspiroivia ideoita rekrytointiprosessin valmisteluun ja henkilöarviointien tehokkaaseen toteuttamiseen. Juhani Kauhasen lähestymistapa on hyvin käytännönläheinen ja edellisiä teoksia täydentävä.

Seuraavaksi opinnäytetyön tutkimusosiossa käytettiin asiantuntijahaastatteluja sekä maailman laajuista, englannin kielistä henkilöarviointien trendiraporttia vuodelta 2014. Kvalitatiivisen tutkimuksen haastattelun muotona oli avoin kysymys, jolloin haastateltaville jäi lakea marginaali vastata aiheeseen omista lähtökohdistaan. Tutkimusten keskeiset löydökset on avattu SWOT-analyysin avulla.

## **2 Rekrytoinnin suunnittelu ja käynnistäminen**

### **2.1 Rekrytoinnin määritelmä**

Riitta Viitalan mukaan rekrytointi kattaa ne toimenpidekokonaisuudet (prosessit), jotka mahdollistavat sen, että yritys voi hankkia tarvittavat työntekijät ja uutta osaamista. Rekrytointipäätökset ovat kauas tulevaisuuteen ulottuvia ratkaisuja, ja virhevalinnat voivat tulla yritykselle kalliiksi. Onnistunut rekrytointi luo yritykseen energistä virettä, antaa uutta virtaa työyhteisön toiminnalle sekä lisää tehokkuutta ja laatua. Uuden työntekijän odotetaan sopeutuvan nopeasti työympäristöönsä. Häneltä odotetaan aktiivisuutta, nopeaa perehtymistä tehtäviin sekä myöhemmin työn kehittämistaitoja. (Viitala 2009, 100.)

Aikaisemmin rekrytointi käynnistyi, kun yrityksestä lähti henkilöitä tai kun henkilöt siirtyivät eläkkeelle. Yrityksen toiminta saattoi myös laajentua siinä määrin, että uutta työvoimaa tarvittiin lisää. Tänä päivänä uusi henkilö palkataan usein siitä syystä, että organisaatioon tarvitaan nopeasti uutta osaamista, jota jo olemassa olevalla henkilöstöllä ei ole tai joka olisi heille hankittavissa vain pidempiaikaisen kouluttautumisen avulla. Yrityksen visio ja strategia sanelevat myös rekrytointipolitiikkaa. Rekrytointitarpeet kulminoituvat liiketoiminnan tavoitteisiin, ja osaamisen tarve heijastuu niihin toimintatapoihin, joilla tavoitteet saavutetaan. (Viitala 2009, 100 - 101.)

### **2.2 Rekrytointitarpeen analysointi ja tehtäväkuvauksen laatiminen**

Ennen rekrytoinnin aloittamista yrityksessä analysoidaan rekrytoinnin tarve ja laaditaan tämän pohjalta tehtäväkuvaus mahdollisimman tarkasti. Tehtäväkuvauksen määrittelyn jälkeen pohditaan valintakriteerejä ja luonnostellaan hakuilmoitus parhaiden hakijoiden houkuttelemiseksi. (Honkaniemi ym. 2007, 39.) Organisaatiolla on



mahdollisuus täyttää tehtävä joko sisäisesti tai ulkoisesti. Rekrytoinnin analyysivaiheessa tulee myös pohtia organisaation olemassa olevia, nykyisiä ja potentiaalisia työntekijöitä ja peilata heidän osaamistaan ja kokemustaan tehtävän valintakriteereihin. Sisäisillä siirroilla on mahdollisuus edistää työntekijöiden urakiertoa tai tarjota heille haastavampia tehtäviä organisaatiossa. Avoimen toimen valintakriteerit, kilpailutilanne ja organisaatiokulttuuri vaikuttavat siihen, kumpaa rekrytointitapaa kulloinkin käytetään. (Kauhanen 2010, 70 - 71.)

Vastuunjako ja roolit organisaation rekrytoinnissa jakaantuvat kolmeen eri ryhmään yrityksessä; toimitusjohtajalle (ja johtoryhmälle), rekrytoivalle esimiehelle ja henkilöstöhallinnolle, joista kullakin on erilaiset tehtävät (Kuvio 1) (Kauhanen 2010, 71).

<p><b>Toimitusjohtaja (ja johtoryhmä)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• linjaa työnantajamielikuvan ja yrityksen strategian</li> <li>• päättää viime kädessä rekrytointiprosessiin valituista elementeistä</li> <li>• tukee esimiestä.</li> </ul>
<p><b>Esimies</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• analysoi ja suunnittelee rekrytointitarpeen ja laatii tarvittavat dokumentit</li> <li>• käynnistää rekrytointiprosessin ja vastaa sen toteutumisesta</li> <li>• päättää, kenet valitaan (ei välttämättä yksin)</li> <li>• perehdyttää ja sitouttaa uuden työntekijän.</li> </ul>
<p><b>Henkilöstöhallinto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• omistaa urasuunnittelu-, rekrytointi- ja perehdyttämisprosessin</li> <li>• toimii organisaatiossa rekrytoinnin asiantuntijana</li> <li>• tukee esimiestä prosessin koordinoinnissa ja henkilövalinnoissa.</li> </ul>

Kuvio 1. Toimijoiden vastuunjako ja roolit rekrytoinnissa (Kauhanen 2010, 71).

Analyysivaiheen vastuullisin osa on esimiehellä. Esimies tarkastelee oman yksikkönsä tavoitteita ja vertaa tarvetta nykytilanteeseen. Hän voi edetä analysoinnissa esimerkiksi pohtimalla seuraavia aiheita:

- Onko realistista saavuttaa asetetut strategiset tavoitteet nykyisillä henkilöresursseilla? Ovatko nykyiset työntekijät halukkaita esimerkiksi työnkiertoon?
- Millaista osaamista yksikössä on ja mitä tarvittaisiin tulevaisuudessa?
- Miten työkuorma on jakautunut? Onko henkilöstön ja töiden määrä tasapainossa?
- Mitkä tehtävät ovat kriittisiä? Voidaanko tehtäväkuvia muuttaa?
- Voidaanko työt organisoida toisin? Lisääntyisikö tehokkuus muuttamalla prosesseja tai ottamalla käyttöön uusia tietotekniikan ohjelmaosia tai kokonaan uusi ohjelma?

Vastaamalla kysymyksiin esimiehelle syntyy kuva todellisesta rekrytointitarpeesta ja hän saa perustelut tarpeelleen. (Honkaniemi ym. 2007, 40.)

Tehtävänkuvaus sisältää kaikki ne tehtävät, joita haettavassa tehtäväkokonaisuudessa tarvitaan. Kuvaukseen lisätään myös tehtävälle asetetut tavoitteet sekä menestymisen edellytykset. Tehtävänkuvauksen laatiminen on syytä tehdä huolellisesti, sillä rekrytoinnin seuraavien vaiheiden onnistuminen riippuu kuvauksen tarkkuudesta. Tehtävänkuvaus sisältää tehtävän päävastuualueet, tulostavoitteet ja sen, missä aikajänteessä tavoitteet tulee saavuttaa. Tehtävänkuvauksessa eritellään tehtävässä vaadittavat taidot, jotka ovat ensi- ja toissijaisia työssä menestymisen kannalta. Kuvauksessa on hyvä olla myös lista niistä ominaisuuksista, jotka ovat pysyvämpiä, kuten palveluhenkisyys, joustavuus ja positiivinen asenne. Kuvauksessa voi olla myös rekrytointiprosessiin osallistuville muille työnantajan edustajille tietoa yksikön ja työympäristön piirteistä sekä toiveita siitä, minkälaisia muita persoonallisuuden piirteitä hakijalla tulisi olla, jotta hän todennäköisesti viihtyisi tiimissä. Edellisten lisäksi, tehtävien kuvauksessa voi olla ennuste siitä, mihin suuntaan tehtävä todennäköisesti kehittyy tulevaisuuden liiketoimintastrategioiden valossa. (Honkaniemi ym. 2007, 42.)

### 2.3 Valintakriteerien määrittäminen ja sidosryhmäyhteistyö

Rekrytoinnin valintakriteerit määritellään tehtävänkuvauksen perusteella. Valintakriteerit antavat informaatiota niistä vertailuperusteista, joiden avulla ehdokkaiden sopivuutta tehtävään arvioidaan. Valintakriteerit kuvaavat sitä osaamista ja taitoja, joita tehtävässä onnistuminen edellyttää. Ne voivat olla ammatillisia valmiuksia tai henkilökohtaisia

ominaisuuksia. Ammatilliset valmiudet voivat olla käytännönläheisiä taitoja, kuten tilinpäätöstaitoinen kirjanpitäjä, kokemus henkilöstöhallinnosta, korkeakoulutasoinen koulutus tai hyvä paineensietokyky. Valintakriteerien perusteella laaditaan työnhakuilmoitus tehtävästä. Hakijat selventävät hakemuksissaan osaamistaan eli kompetenssejaan valintakriteerien mukaisesti, ja näiden pohjalta esimies valitsee mielestään parhaimmat ja sopivimmat ehdokkaat prosessin seuraavaan vaiheeseen. (Honkaniemi ym. 2007, 43 - 45.)

Huolellinen suunnittelu, tarvittavan informaation kerääminen ja dokumenttien laatiminen vaikuttavat rekrytoinnin onnistumiseen olennaisesti. Taustatyö antaa työkaluja hakijoiden vertailuun. Se parantaa myös henkilöarvioinnin hyödynnettävyyttä ja selventää uuden henkilön resurssien kohdentamista tehtävässä ja organisaatiossa. Valitettavan usein kuitenkin arvokas pohjatyö jää osittain tekemättä ja rekrytoivalta esimieheltä saattaa jäädä huomaamatta keskeisiä määrittelyjä tai hän ei saa riittävää tukea pohjatyötä varten. Tyypillisesti esimies vastaa rekrytoinneista oman toimensa ohella ja ajanpuutteen vuoksi niihin ei ehditä kunnolla paneutua. (Honkaniemi ym. 2007, 39.)

Yrityksen rekrytointistrategia määrittelee linjaukset, joiden mukaan rekrytointeja tehdään. Kun esimies päättää, millaista työvoimaa yritykseen hankitaan, hän ratkaisee rekrytointistrategian mukaisesti, miten rekrytointi toteutetaan: ostetaanko palvelut ulkopuolisilta sidosryhmiltä, vai toteutetaanko koko prosessi omin voimin. (Viitala 2009, 105.)

Yhteistyö rekrytointikonsultin kanssa lähtee liikkeelle keskustelemalla tehtävänkuvauksesta ja valintakriteereistä. Konsultti muodostaa keskustelun pohjalta riittävän tarkan kuvan haettavasta tehtävästä ja ehdottaa sopivia henkilöarvioinnin menetelmiä. Haastattelu on keskeisin menetelmä, jonka lisäksi voidaan valita muita erilaisia kompetenssipohjaisia arviointimenetelmiä. Rekrytoinnin onnistumisen kannalta on tärkeää, että valitulla konsultilla on riittävä kokemus ja ammattitaito kyseisen tehtävätason rekrytointien laadukkaasta toteuttamisesta sekä osaamis- ja kompetenssipohjaisten henkilöarviointien sertifikaatti. (Honkaniemi ym. 2007, 68 - 70.)

## 2.4 Valintakriteerit rekrytoinnin perustana

Käytettävät valintakriteerit määritellään mahdollisen rekrytointikonsultin ja esimiehen huolellisen keskustelun tuloksena. Esimerkiksi ylemmän johdon valintakriteerejä ovat muun muassa johtajuus- ja kommunikaatiotaidot, organisointi- sekä analyysintaidot sekä päätöksentekokyky. Kuviossa 2 on kuvattu ylemmän johdon osaamisprofiilia ja sitä vastaavia valintakriteerejä lentoyhtiössä.

Valintakriteerit	Osaamis-/kompetenssi-profiili
Vaikuttaminen/Johtajuus (tärkeimmät)	Johtaa ryhmää tavoitteellisesti. Osaa vaikuttaa ryhmän toimintaan. Motivoi alaisiaan, delegoi tehokkaasti ja seuraa aktiivisesti toimintaa. On esimerkkijohtaja.
Erinomaiset kommunikaatiotaidot (tärkeimmät)	Osaa ilmaista ajatukset vakuuttavasti ja täsmällisesti. Osaa kommunikoida organisaation kaikilla tasoilla. Erinomainen suomen kielen taito niin suullisesti kuin kirjallisestikin.
Organisointi ja suunnittelu (tärkeät)	Saavuttavat tavoitteet taloudellisesti ja budjetin rajoissa. Toimii proaktiivisesti, organisoii ja osaa asettaa tehtävät tärkeysjärjestykseen.
Energia (tärkeät)	Toimii positiivisesti ja energisesti. On innokas toimissaan ja saa vedettyä muut mukaan. Kunnianhimoinen ja suuntautuu tulevaisuuteen.
Luovuus (hyvin tärkeät)	Luova ja kehittävä ote omaan ja alaisten työhön. Ottaa vastaan ideoita ja toteuttaa niitä mahdollisuuksien mukaan.
Analyttisyys (hyvin tärkeät)	Ratkaisee ongelmia objektiivisesti ja kriittisesti sekä teksteistä että numerotiedoista. Hyvä kuuntelutaito. Kyky ymmärtää ja käsitellä monimutkaistakin tietoa.
Päätöksenteko (tärkeimmät)	Luottaa itseensä ja on valmis ottamaan harkittuja riskejä. Kantaa vastuun seurauksista.

Kuvio 2. Esimerkki ylemmän johdon osaamisprofiilista lentoyhtiössä (CEB 2008, 10).

Valintakriteerejä suositellaan käytettäväksi kohtuullinen määrä, ja keskeistä on myös kriteerien tärkeysjärjestys. Joidenkin kriteerien osalta riittää, kun hakija ylittää määritellyn minimitason esimerkiksi tarkkuustasossa tai kokonaisuuksien hahmottamisessa. Tärkeimmiksi valintakriteereiksi valitaan ne, jotka liittyvät keskeisesti tehtävässä menestymiseen vaativissa, osittain stressaavissakin tilanteissa. Tällaisia kriteerejä

voisivat olla johtajan tehtävässä päätöksentekokyky paineistetuissa tilanteissa tai analyyttiset taidot ongelmanratkaisussa. (Honkaniemi ym. 2007, 73 - 74.)

Esimerkiksi haastattelulla pyritään selvittämään eroja huippusuoriutujien ja keskinkertaisesti työssä menestyvien henkilöiden välillä. On suositeltavaa käyttää haastattelussa etukäteen laadittua jäsenneltyä kysymysrunkoa. Etukäteen mietityt kysymykset sopivat hyvin kokemattomalle haastattelijalle ja näin hakijoiden tehtävään liittyvät keskeiset valintakriteerien mukaiset osaamistasot tulevat varmimmin selville. Kokeneempi haastattelija voi arvioida hakijoilta vapaamuotoisemmalla haastattelulla, joka on keskustelevampi ja jossa haastattelu kulkee omaan suuntaansa ”rönsyillen” haastattelijan tai haastateltavan tai molempien vastausten myötä. (Niitamo 2003, 23 - 29.)

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa. Tänäpä laaditut tehtäväkuvaukset eivät välttämättä ole enää ennallaan vuoden tai kahden kuluttua. Tämä aiheuttaa haasteita henkilövalinnoissa, kun pohditaan, kuinka voidaan ennustaa henkilön menestymistä haettavassa tehtävässä, jos saman työn vaatimukset ja valintakriteerit muuttuvat osittain tai jopa kokonaan jo lähitulevaisuudessa. Pysyvät, selkeät tehtäväsisällöt näyttävät jääneen historiaan. Hyvä esimerkki työn painopisteen muutoksesta on henkilöstökonsultin monialainen rooli. Vielä 5–10 vuotta sitten henkilöstökonsultti vastasi pääasiassa asiakkaan rekrytointitoimeksiannoista toimistosta käsin, mutta tänäpä hän on lisäksi koulutettu myyntineuvottelija, joka tapaa aktiivisesti asiakkaita ja hinnoittelee tarjottavat palvelut itsenäisesti. Henkilöstökonsultilla on myös henkilökohtainen tulosvastuu tehtävässään. (Honkaniemi ym. 2007, 76 - 77.)

Työpaikoissa odotetaan työntekijöiltä joustavuutta muutoksiin ja jatkuvaa itsensä kehittämistä sekä kykyä toimia tänäpä rekrytoijana, huomenna luennoitsijana ja kykyä tehdä seuraavana päivänä kaikki englannin kielellä. Ydinosaat tehtäväkokonaisuuksissa voivat olla edelleen kiinteitä, vaikka työvälineet ja järjestelmät kehittyvät yhä automatisoidumpaan suuntaan. Työntekijöiltä odotetaan myös vankkaa sopeutumiskykyä. Todelliset organisaatiomuutokset ja toimintaympäristöstä huokuva epävarmuus vaativat hyvää epävarmuuden sietokykyä ja mahdollisesti uusien vaihtoehtojen tunnistamista ja etsimistä nykyisen tehtävän tilalle. (Honkaniemi ym. 2007, 77.)

Kaikesta huolimatta kaikkien työntekijöiden ei tarvitse olla dynaamisia tehopakkeuksia. Edelleen tarvitaan myös tasaisia puurtajia ja erilaisuutta ja saman tiimin sisällä toisiaan täydentäviä persoonallisuksia. Hyvinkin erilaiset persoonat voivat selviytyä yhtä menestyksekkäästi samassa tehtävässä. Rekrytoivan esimiehen ei kannata olla liian ehdoton ja pitää liian jäykästi kiinni alkuperäisistä valintakriteereistä. Hakijoihin on hyvä suhtautua avoimesti, sillä toisinaan voi henkilöarviointitulosten analysoinnin kautta löytyä tehtävään henkilö, jonka ammatillinen tausta ei ehkä ole vahvin mutta jonka persoonalliset ominaisuudet tukevat tehtävässä menestymistä. Henkilövalinnoissa toimiville ammattilaisille kekseliäisyys ja joustavuus ovat hyviä ominaisuuksia. (Honkaniemi ym. 2007, 77 - 78.) Faktalehdessä julkaistussa Anu-Elina Ervastian artikkelissa yrittäjä Susanna Rantanen nostaa esiin mielipiteensä siitä, kuinka työpaikat ja niihin sopivat osaajat kohtaisivat paremmin, jos rekrytoivat esimiehet heittäisivät liian tarkat vaatimuslistat paperikoriin (Ervasti 2015).

### **3 Osaamis- ja kompetenssipohjaiset henkilöarvioinnit**

#### **3.1 Henkilöarvioinnin määritelmä**

Henry Honkasen toimittaman Henkilöarviointi työelämässä –kirjan mukaan henkilöarviointi määritellään seuraavasti: Henkilöarviointi on organisaatioissa tehtävää joko sisäisen tai ulkopuolisen asiantuntijan yksittäisistä henkilöistä tekemää tutkimusta. Tutkimus tehdään suunnitellusti ja tarkoitukseen sopivilla menetelmillä. Arviointimenetelmien avulla pyritään ennustamaan henkilön työssä menestymistä tai kehittämistarpeita tutkimalla hänen ajatteluaan, osaamistaan, kykyjään, toimintamallejaan ja ominaisuuksiaan sekä muita käyttäytymistäipumuksia. Sekä organisaation johdolla, esimiehellä ja arvioidulla henkilöllä itsellään on mahdollisuus käyttää arvioinnin tuloksia hyväkseen päätöksenteossa. Henkilöarviointiin liittyvät myös termit testaaminen, testaus, soveltuvuuden arviointi tai resurssiarviointi. (Honkanen 2005, 12.)

Henkilöarviointia tekevät henkilön työkäyttäytymisen arviointiin erikoistuneet asiantuntijat. Työnantajan on varmistuttava arvioijan riittävästä pätevyydestä ja asiantuntemuksesta. Henkilöarvioinnissa käytetään yhtä tai luotettavuuden lisäämiseksi useampaa arviointimenetelmää. Menetelmien sisältö, rakenne ja käytötapa pitää olla

ohjeistettavissa. Menetelmän käyttö vaatii riittävän standardoitua, systemaattista työskentelyotetta, jotta tulokset olisivat luotettavia ja vertailukelpoisia. Minimivaatimus on, että tutkimukseen/arviointiin sisältyy ainakin haastattelu ja lisäksi yksi tai useampia tästä haastattelusta riippumattomia arviointimenetelmiä. Tärkein henkilöarviointitutkimuksen tunnuspiirre on, että arviointi perustuu päätelmiin yksilön osaamisesta ja ominaisuuksista sekä pyritään kuvaamaan ja ennustamaan henkilön suoriutumista työtehtävässä. Nämä arvioit, ennusteet ja päätelmät pitää perustella; mistä tietolähteistä ja millä menetelmillä ne on toteutettu. Olennaista on, että tutkimustulokset antavat lisää informaatiota päätöksentekotilanteeseen. (Honkanen 2005, 13 - 14.)

Henkilöarviointeja käytetään rekrytointiprosessin osana. Henkilöarvioinnin testi tai testejä voidaan tehdä loppusuoralle valituille esimerkiksi 2–4 hakijalle varmentamaan lopullista päätöstä. Arviointeja voidaan käyttää myös yrityksen sisäisen rekrytointin välineenä, henkilöstö- ja urasuunnittelussa. Henkilöstön osaamispääoman ja potentiaalikartoitusten avulla on mahdollisuus luoda ja suunnitella uusia toimenkuvia ja pohtia sisäisiä avainhenkilöiden ja asiantuntijoiden seuraajia. On tärkeää saada rekrytoitua omaan organisaatioon sekä tehtävään, ympäristöön ja kulttuuriin sopivia henkilöitä. On yleisesti huomattu, että väärät valinnat tulevat yritykselle erittäin kalliiksi ja valintoihin liittyviä riskejä halutaan minimoida. (Honkanen 2005, 18 - 21.)

Rekrytointi tulee tulevaisuudessa olemaan yhä moninaisempaa, koska yrityksessä voi työskennellä samoissa tehtävissä ulkoistetut alihankkijat ja konsultit sekä vuokratyöntekijät rinta rinnan vakituisten henkilökunnan kanssa. Käytännössä rekrytointiprosessin yhteydessä toteutettavassa henkilöarviointityössä on haasteena se, kuinka löytää tasapaino eri tavoitteiden välille projektimaisen työskentelytavan ja alati muuttuvan toiminnan ympäristössä? Miten minimoida valintoihin liittyvät riskit ja samalla maksimoida mahdollisuudet? Jos rekrytoiva esimies painottaa liiaksi riskejä, hän saattaa menettää potentiaalia ja tarpeellista osaamista, joka johtaa ns. ”henkilöstön tasapäistämiseen”. Tasapäistäminen kadottaa yritykseltä luovuuden ja innovatiivisuuden edellyttämän erilaisuuden ja tämä saattaa vähentää yrityksen tuloksenteko- ja kilpailukykyä. (Honkanen 2005, 22 - 23.)

Yrityksessä voi olla strategian mukaisena tavoitteena osaamisen systemaattinen kehittäminen, jolloin johto kerää monipuolisesti tietoa henkilöstön suoriutumisesta työtehtävissään. Näkökulma on henkilöstön osaamiskartoitus ja mahdollisten osaamispuutteiden paikantaminen. Arviointeja voidaan käyttää esimerkiksi erilaisissa

tiimien rakentamiseen ja kehittämiseen liittyvissä tilanteissa. Mikäli tiimiin valitaan uusi esimies, hän voi käyttää arviointeja tutustuakseen tiimin jäsenten persoonallisuuspiirteisiin, rooleihin ja osaamiseen. Ensimmäiset kehityskeskustelut on myös mahdollista toteuttaa arviointien pohjalta. (Honkanen 2005, 18 - 19.)

### 3.2 Henkilöarvioinnin hyödyt henkilöstön valintatilanteissa

Henkilöarviointien hyötyjä voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Tärkein näkökulma rekrytoinnin kannalta on, saadaanko arviointeja käyttämällä parempaa henkilöstöä yritykseen? Rekrytoinnista vastuussa olevien henkilöiden odotusarvo on luonnollisesti päästä keskimääräisesti parempaan tulokseen arviointeja hyödyntämällä kuin pelkästään esimiesten työhaastattelun kautta.

Jotta henkilöarvioinnit tuottaisivat toivottua tulosta rekrytoinneissa, on seuraavien seikkojen toteuduttava:

- Esimies tietää, mitä osaamista haetaan ja kykenee kertomaan sen arvioinnin toteuttavalle kolmannelle osapuolelle (konsultti tai henkilöstöhallinnon asiantuntija).
- Arvioinnin tekevä henkilö on pätevä ja arviointimenetelmät ovat asianmukaisia. (Honkanen 2005, 24 - 25.)

Henkilöarvioinnin tarkoitus on myös antaa yrityksen johdolle ja rekrytoiville esimiehille lisäinformaatiota potentiaalisista hakijoista päätöksentekoa varten. Henkilöarvioinnin hyödyn näkökulmasta voidaan tarkastella sitä, miten hyvin arvioinnit ovat

- tehostaneet ja helpottaneet rekrytoivien esimiesten arviointi- ja päätöksentekoprosessin sujuvuutta
- tuottaneet päätöksenteon tukemiseksi tärkeää oleellista tietoa, jota ei olisi muilla keinoin saatu selville
- parantaneet rekrytointiprosessin sekä päätösten laatua.
- opettaneet esimiehiä havainnoimaan ja tunnistamaan erilaisia persoonallisuuksia sekä valintoihin liittyviä tekijöitä kattavammin.



Mikäli arviointien toteutuksessa käytetään konsulttia tai muuta asiantuntijaa, arviointitulosta on mahdollisuus analysoida kolmannen osapuolen kanssa ja saada vuorovaikutteisella keskustelulla objektiivista näkemystä päätöksentekoa varten. (Honkanen 2005, 25.)

Kompetenssipohjaiset henkilöarvioinnit auttavat arvioitavia henkilöitä tunnistamaan omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa. Arvioinnit antavat myös työnhakijoille hyödyllistä informaatiota, joka saattaa tulla heille hieman yllätyksenäkin ja lisäksi arviointitulo voi kenties antaa ajattelemisen aihetta urasuunnittelua ja – suuntaa varten. Laadukas rekrytointiprosessi, jossa on käytetty monipuolisia arviointimenetelmiä nostaa yrityksen mainetta ja vetovoimaa työnhakijoiden keskuudessa. Rekrytointiprosessin asiallisuus ja laadukkuus kasvattavat myös yrityksen positiivista imagoa, yrityskuvaa. Työnhakijoille syntyy mielikuva hyvin johdetusta ja toimivasta organisaatiosta, kun rekrytoinnit perustuvat todelliseen, harkittuun osaamistarpeeseen. Myös niille työnhakijoille, joita ei valita, syntyy miellyttävä ja ammattimainen kokemus organisaation toiminnasta ja tätä kautta he saattavat harkita ryhtymistä yrityksen asiakkaiksi tai mahdollisesti rekrytoituvat sinne myöhemmin. (Honkanen 2005, 26; Aarnikoivu 2005.)

Henkilöarviointien taloudellisten vaikutusten mittaamiseksi on kehitetty malleja ja menetelmiä, joita kutsutaan hyötyanalyysiksi. Näillä menetelmillä voidaan mm. arvioida, mitä rekrytoinnin epäonnistuminen maksaa. Uuden työntekijän rekrytointi yritykseen on aina investointi, joka merkitsee kustannuksia ja ajankäyttöä. Taloudellisesta näkökulmasta on olennaista löytää ja rekrytoida ne kaikkein parhaimmat työntekijät haettavaan tehtävään. Pahimmassa tapauksessa valittu henkilö ei suoriudu tehtävässä edes keskinkertaisesti tai osoittautuu muuten epäsoveliaiseksi työyhteisöön. Tämä tarkoittaa merkittävää resurssihukkaa. On arvioitu, että työntekijän korvausrekrytointi maksaa 1,5–3 kertaa kyseisen tehtävän vuosipalkan verran. Henkilöarviointimenetelmien käyttämisen kustannukset ovat marginaalisia verrattuna epäonnistuneen valinnan kustannuksiin. (Honkaniemi ym. 2007, 23 - 24.)

Pidemmällä aikavälillä epäonnistuneen valinnan taloudelliset seuraukset näkyvät alkuvaiheen jälkeen

- heikossa työmenestymisessä

- tuottavuuden laskussa
- negatiivisena vaikutuksena työilmapiiriin, motivaatioon ja työyhteisöön
- asiakastytymättömyytenä tai pahimmillaan asiakaskatona
- esimiehen epäolennaisiin asioihin suuntutuvassa ajankäytössä.

Yksi mahdollinen tapa laskea henkilövalinnan taloudellista hyötyä on ROI -analyysi (return on investment). Kustannuksista ja säästöistä voidaan laatia matriisi, jossa huomioidaan rekrytointikustannukset, perehdytykseen ja koulutukseen käytetyn ajan palkkakustannukset ja mahdollisesti täyttämättömänä olevan position taloudellinen merkitys (+/-), tuottavuuden lasku ja nousu sekä vaihtuvuuden kustannukset. (Honkaniemi ym. 2007, 24.)

### 3.3 Esimerkkejä osaamis- ja kompetenssipohjaisista arviointimenetelmistä

#### 3.3.1 Henkilöarviointimenetelmien käyttö

Osaamis- ja kompetenssipohjaisilla henkilöarvioinneilla arvioidaan henkilön osaamista ja kompetensseja, työssä vaadittavia vahvuuksia ja suoriutumista sekä kehittämisalueita. Menetelmien arviointitulosta kuvaavat havainnot ja raportointi ovat suoraan työkäyttäytymistä arvioivia. Kompetenssien tasolla arvioinnilla tuotetaan kohdotehtävään liittyviä nykytilan tai lähitulevaisuuden ennustuksia työssä menestymisestä. Arviointimenetelminä käytetään mm. haastattelu- ja kyselymenetelmiä, työn simulointia, kykytestejä, referenssejä tai 360 asteen arviointeja. (Honkanen 2005, 25, 268.)

Henkilöarvioinnissa tulee käyttää erilaisia menetelmiä, jotta saadaan arvioitavasta mahdollisimman luotettava käsitys työntekijänä. Useamman menetelmän avulla saadaan henkilön vahvimmat piirteet sekä potentiaaliset valmiudet kartoitetuksi kattavasti, tehtävän valintakriteerit silmälläpitäen. Myös hakija hyötyy monipuolisten menetelmien käytöstä. Hän voi olla varmempi, että arvioinnin kokonaiskuva on todenmukainen, sattuma ja yksittäinen epäonnistuminen ei ole niin merkitsevä kokonaisarvioissa. Mitä laajemmin menetelmiä käytetään, sen tarkempi ennustus saadaan. Toisaalta arvioitavaa ei tule kuormittaa kohtuuttomilla arvioinneilla ja suuren testimäärän käyttö ei ole myöskään taloudellisesti kannattavaa ja tehokasta. Vastaan

tulee myös saturaatiopiste, jonka jälkeen seuraavat menetelmät eivät enää anna merkitsevää uutta tietoa. (Honkaniemi ym. 2007, 87 - 88.)

Fakta -lehdessä julkaistussa Eeva-Riita Seieksen artikkelissa todetaan, että henkilöarviointia voi käyttää valitun henkilön työn ohjauksessa rekrytoinnin jälkeen. Kun arviointi on oikein laadittu, niin siinä tulee esille henkilön osaamisalueet, motivoivat tekijät ja kehittämisalueet. Henkilöarviointi antaa esimiehelle suuntaviivat siitä, kuinka uusi työntekijä haluaa tulla johdetuksi ja tämä arvokas tieto antaa työsuhteelle ja yhteistyölle parhaan alun. (Seies 2012.)

### 3.3.2 Työhaastattelu

Haastattelu on eniten käytetty arviointimenetelmä. Parhaimmillaan haastattelu mahdollistaa sen, että työnhakija voi tuoda itse esiin oman osaamisensa realistisesti ja esimerkein, jotka tukevat haettavassa tehtävässä onnistumista. Haastattelu toimii myös työnhakijalle informaatio -lähteenä haettavasta tehtävästä, työyhteisöstä ja -ympäristöstä. Hakija voi tehdä yksityiskohtaisiakin kysymyksiä tehtävästä ja yrityksestä ja vakuuttua siitä, että hän on tekemässä oikean ratkaisun ottamalla mahdollisesti tarjotun tehtävän vastaan. Kun hakijoille kerrotaan lisätietoja, he voivat haastattelun aikana realistisesti arvioida itse myös omia lähtökohtiaan menestyä tehtävässä ja tarvittaessa myös vetäytyä rekrytointiprosessista. He voivat toteuttaa ns. itsevalintaa. (Honkanen 2005, 25, 108.)

Onnistunut haastattelu rakentuu usein ennalta laadittuun haastattelurunkoon eli strukturoituun haastatteluun. Haastattelussa käsiteltävät teemat liittyvät määriteltyihin valintakriteereihin tehtävästä. Strukturoitu haastattelu voi sisältää myös suljettuja kysymyksiä, mutta pääpaino on avoimissa kysymyksissä. Kysymykset voidaan aloittaa laveammin (esimerkiksi kuvailisitko..., kuinka onnistuit...). Hakijoille on hyvä antaa mahdollisuus arvioida toimintaansa yksityiskohtaisestikin ja pyytää heitä kertomaan esimerkkejä tilanteista, joissa tietty toiminta on esiintynyt. Kysymykset voivat olla tiukkasävyisiäkin, kunhan ne käsittelevät olennaisia, haettavassa tehtävässä esiin tulevia teemoja ja käytännön tilanteita. On tärkeää koko haastattelun ajan pitää mielessä haastattelun tavoite: arvioida hakijan suoriutumista ja onnistumista haettavassa tehtävässä. (Honkanen 2005, 25, 111.)

Haastattelun etenemiserunko voisi olla seuraava:

1. nykyinen työ ja työhistoria
2. odotukset haettavaan tehtävään liittyen ja motivaatiotekijät
3. hakijan vahvuudet ja kehittämiskohteet sekä työskentelytavat
4. ryhmätyöskentely ja sosiaaliset taidot
5. johtamistyyli ja esimiestaidot (jos tarpeen haettavassa tehtävässä)
6. päätöksentekokyky, analyyttisyys, ratkaisulähtöisyys ja perusasenne
7. toimiminen paineistetuissa tilanteissa
8. nykyinen elämäntilanne ja tulevaisuuden suunnitelmat.

Hakijan kerronnan lisäksi on hyvä kiinnittää huomiota sanattomaan viestintään kuten vartalon asentoon ja vartalon liikehdintään yleensä, katsekontaktiin ja katsomisen tiheyteen sekä äänensävyyn ja puhetapaan. Hakijan äkilliset muutokset kehonkielessä eli sanattomassa viestinnässä voivat tarkoittaa sitä, että hän kokee esitetyn kysymyksen syystä tai toisesta kiusalliseksi. Hänelle on saattanut herätä epävarmuuden tunne omasta osaamisestaan ja suoriutumisestaan tehtävässä tai hänen positiiviset odotuksensa tehtävästä ja organisaatiosta eivät kohtaa. (Honkanen 2005, 25, 114 - 115.)

### 3.3.3 Persoonallisuuskyselyt

Persoonallisuuskyselyissä arvioitava vastaa itseään parhaiten kuvaavalla tavalla valmiisiin kysymyksiin. Kysymyksillä henkilö itsearvioi eli antaa oman näkemyksensä ominaispiirteistään. Kysymystyypit ovat väittämiä ja vastaukset perustuvat skaalaan usein, aina,

joskus -tyyppisesti. Vastausvaihtoehtoina voi olla esim. totta/ei totta sen mukaan onko vastaaja samaa vai eri mieltä väitteen kanssa. Kyselyissä kartoitetaan esimerkiksi päätöksentekokykyä, ulospäinsuuntautuneisuutta ja sosiaalisen liittymisen tarvetta, luovuutta ja johtajuutta. Kyselyiden käyttämisen etuja ovat kustannustehokkuus sekä vastaamisen helppous ja nopeus. Vastaaja voi vastata kyselyyn, palveluntarjoajan internet -pohjaisessa järjestelmässä, mistä tahansa tietokoneesta, joka on varustettu tietoliikenneyhteydellä. (Honkaniemi ym. 2007, 92.)

Ne kompetenssipohjaiset persoonallisuuskyselyt, jotka perustuvat persoonallisuuden piirteiden kuvaamiseen sekä näkyvän toiminnan ja työkäyttäytymisen tulkintaan, eivät vaadi psykologista teoriantuntemusta vaan kyselyt on kehitetty faktorianalyysien pohjalta. Faktorianalyysien avulla luodaan tilastollisin perustein mahdollisimman yhteneväisiä,

mutta toisaalta mahdollisimman riippumattomia asteikkoja. Tavoitteena on, että asteikot eivät ole päällekkäisiä eli niiden keskinäiset korrelaatiot ovat mahdollisimman olemattomia. Persoonallisuuden piirteet voidaan luokitella viiteen laajaan faktoriin, jotka sisältävät kapeampia persoonallisuudenpiirteitä. Nämä viisi faktoria voidaan yleistää kuvaamaan ihmisen persoonallisuutta globaalisti. Näitä viittä faktoria kutsutaan ”viideksi suureksi” eli Big Five. (Honkanen 2005, 25, 120 - 125.)

Viisi faktoria ovat ulospäin suuntautuneisuus (extroversion), sovinollisuus (agreeableness), tunnollisuus (conscientiousness), avoimuus kokemuksille (openness to experience) tai järki (intellect) sekä neuroottisuus (neuroticism) tai emotionaalinen vakaus (emotional stability). Eri kulttuureissa tehtyjen persoonallisuuspiirre –analyysien mukaan viisi faktoria kuvaa persoonallisuuspiirteitä eri puolilla maailmaa. Kuvioon 3 on kerätty sekä positiivisesti että negatiivisesti voimakkaimmin latautuvia adjektiiveja, jotka peilaavat Johnin (1990) mukaan viittä faktoria.

Positiivisia adjektiiveja	Big Five -faktorit	Negatiivisia adjektiiveja
aktiivinen, energinen, seurallinen, itsevarma, dominoiva, sosiaalinen, suorapuheinen, vakuuttava, puhelias	<b>ulospäin-suuntautuneisuus</b>	vetäytyvä, sulkeutunut, ujo, vaitelias, hiljainen, varautunut
jalomielinen, käytännöllinen, harkitseva, hyväluontoinen, sydämellinen, sympaattinen, empaattinen, avulias, rakastava, ystävällinen	<b>sovinollisuus</b>	riitaisa, kovasydäminen, tyyli, anteeksiantamaton, tunteeton, epäystävällinen
perusteellinen, tehokas, vastuuntuntoinen, luotettava, tunnollinen, harkitseva, suunnitelmallinen, käytännöllinen	<b>tunnollisuus</b>	pinnallisesti suhtautuva, huonomuistinen, huolimaton, epäjärjestyksessä oleva, vastuuton
mielikuvituksellinen, älykäs, omaperäinen, utelias, oivaltava, nokkela, sivistynyt, teräväpäinen, asioista kiinnostunut	<b>avoimuus kokemuksille, järki</b>	pinnallinen, tyhmä, arkipäiväinen, yksinkertainen, kapea-alainen
rauhallinen, vakaa	<b>neuroottisuus vs. emotionaalinen vakaus</b>	epävakaa, levoton, jännittynyt hermostunut, oikutteleva, huolestunut, ärtyisä, yliherkkä, pelokas, heikkohermoinen

Kuvio 3. Big Five -asteikoille latautuneet persoonallisuutta peilaavat adjektiivit Johnin 1990 mukaan (John 1990, teoksessa Honkanen 2005, 120 - 121).

Persoonallisuuskyselyiden suosio perustuu myös siihen, että niiden avulla saa helposti kerättyä jäsentyneellä ja standardoidulla tavalla tietoa arvioitavan käyttäytymisestä ja persoonallisuudesta. Kyselyiden heikkouksina voidaan pitää arvioitavan taipumuksia vähätellä tai liioitella ominaisuuksiaan. Henkilö voi vastata ns. sosiaalisesti suotavalla tavalla, joka tarkoittaa vastausten muokkaamista ”kauniimpaan suuntaan”.

Testissä siis pyritään antamaan itsestä vaikutelma, joka pohjautuu hyväksytyihin sosiaalisiin normeihin. Esimerkiksi nuorilla arvioitavilla on vielä vähän kokemusta työelämästä, joten heidän edellytyksensä vastata ja arvioida realistisesti minäkuvaansa on olennaisesti heikompi verrattuna kokeneimpiin henkilöihin. Itsearviointimenetelmän vastaajapalautteeseen tulisi aina sisällyttää, kirjallisen raportin lisäksi, haastattelu, jotta arvioitava voi itse perustella vastauksia ja kertoa niistä mielipiteensä. (Honkanen 2005, 25, 127; Honkaniemi ym. 2007, 93.)

### 3.3.4 Kykytestit

Kykytestit mittaavat lahjakkuutta ts. yksilön kognitiivista suorituskapasiteettia. Lahjakkuutta mittaavilla tehtävillä tutkitaan verbaalisuutta, numeerisuutta, visualisuutta, kielellistä käsityskykyä sekä loogista päättelykykyä. Kykytesteille on tunnusomaista aikarajoitteisuus, joilla tutkitaan lahjakkuuden lisäksi myös keskittymis- ja omaksumiskykyä. Kykytestien yhteydessä on mahdollisuus arvioida myös arvioitavan kykyä kuunnella ja ymmärtää ohjeita sekä suoriutumismotivaatiota eli työskentelyn nopeutta, huolellisuutta, tunnollisuutta ja tarkkuutta. (Honkaniemi ym. 2007, 90 - 91.)

Honkaniemi ym. korostavat kirjassaan, että kykyjen mittaaminen on teoreettisesti vahvin, tieteellisesti tutkituin ja taloudellisesti tehokkain henkilöarviointimenetelmä. Kykytestit ennustavat työssä onnistumista johdonmukaisesti ja paremmin kuin muut arviointimenetelmät. Työssä menestymisen yhteys on hyvin vahva, korrelaation ollessa jopa 0,62 ( $r=0,62$ ). Kuitenkin on hyvä huomioda, että henkilön kokonaisarviointi ei voi nojautua pelkästään kykytestiin, vaan tarvitaan lisäksi muita menetelmiä lisäämään arvioinnin kokonaisvaliditeettia. Työssä menestymiseen vaikuttavat myös voimakkaasti vuorovaikutustaidot sekä positiivinen asenne. (Honkaniemi ym. 2007, 90 - 91; Honkanen 2005, 139.)

### 3.3.5 Toiminnalliset simulaatiot ja ongelmanratkaisutehtävät

Simulaatioilla tutkitaan ongelmanratkaisu- ja yhteistyötaitoja sekä suullisen ilmaisun sujuvuutta. Esimerkiksi projektipäällikön tehtävään hakevia voidaan pyytää kertomaan ja avaamaan nykyisessä työssään esiintyvien projektin kulkua. Simulaatiotehtävässä rekrytoijaa kiinnostaa mikä projektin vetämisessä onnistui, mikä epäonnistui, pysyttiinkö annetussa budjetissa, oliko projekti koti- vai kansainvälinen, kuinka monta osallistujaa projektissa oli ja mikä oli sen läpimenoaika. Simuloinnissa arvioidaan mitä ratkaisumalleja hakija on käyttänyt ja miten hänen persoonallisuutensa näkyy toimintatavoissa. Arvioitavasta tehtävät havainnot kulminoituvat esimerkiksi siihen, kuinka hyvin hän omaksui annetut ohjeet, miten aktiivisesti hän tarttui tehtävään ja miten hyvin hän sietää epämääräisyyttä. (Honkaniemi ym. 2007, 94.)

Hakijoille voidaan järjestää myös ryhmäkeskustelutilanne, jonka aikana he paneutuvat annettuun aiheeseen tai ongelmanratkaisutehtävään ja keskustelevat siitä yhdessä. Ryhmäkeskustelun tavoite on löytää yhteinen tai lähes yhteinen ratkaisu tehtävään. Arvioija seuraa keskustelua ja kirjaa ylös, kuinka hyvin osallistujat paneutuvat annettuun tehtävään. Arvioija kiinnittää myös erityistä huomiota siihen, kuinka hakijat ilmaisevat ja perustelevat näkemyksiään ja miten yleinen yhteistyö sujuu. Ryhmäkeskustelutilanne tuo myös helposti hakijoista esille erilaisia rooleja, esimerkiksi ne, joille on luontaisinta ottaa johtajuus tai ne vastuunkantajat, jotka vievät keskustelua eteenpäin kohti ratkaisua. Ryhmätilanne antaa informaatiota suullisen ilmaisun sujuvuudesta, kokonaisuuksien hahmotuskyvystä, järjestelmällisyydestä, paineensietokyvystä sekä kyvystä löytää syy ja seuraus – suhteita. (Honkaniemi ym. 2007, 93 - 96.)

### 3.3.6 Muita arviointimenetelmiä

Yhtenä vaihtoehtona voidaan käyttää referenssien eli suositusten tarkistamista edellisiltä työnantajilta. Referensseillä on hyvä varmistaa, että ansioluettelossa olevat asiat pitävät paikkansa. Referenssihaastatteluun kannattaa myös laatia kysymykset etukäteen. Haastattelu saattaa antaa uutta tietoa hakijan käytöksestä ja toiminnasta erilaisissa tilanteissa, jotka eivät välttämättä muissa menetelmissä tule esille. Yleensä esimiesten antamat lausunnot ovat varsin positiivisia, mutta toisinaan saattaa esiintyä muistamattomuutta tai haluttomuutta lähteä laajempaan keskusteluun. Tällöin on hyvä

tarkentaa esimerkiksi vuorovaikutus- ja tiimityötaitoja muulla menetelmällä. (Honkanen 2005, 156 - 157.)

Sisäisissä esimies -rekrytoinneissa voidaan käyttää 360 asteen arviointia. Kyselyn tavoitteena on antaa luotettava arvio arvioitavan henkilön esimiehenä/kollegana kehittymisestä ja kasvamisesta esimiestehtävissä tai kartoittaa mahdollinen potentiaali tulevaisuuden esimieshaasteisiin. 360 asteen arvioinnissa useampi henkilö antaa palautetta arvioitavan käyttäytymisestä, oikeaa ja väärää vastausta tuskin löytyy. (Manka & Manka 2014.)

Henkilöä arvioivat arvioitava henkilö itse, hänen lähin esimiehensä ja mahdollisesti esimiehen esimies sekä alaiset ja/tai kollegat. Kattava tulos syntyy, jos yhtä henkilöä arvioi ainakin viisi alaista ja/tai kollegaa. Alaisia ja/tai kollegoja voisi siis minimissään olla 5 yhteensä. Arvioijia voi olla toki enemmänkin, varsinaista ylärajaa ei ole. (Manka & Manka 2014.)

### 3.4 Henkilöarviointimenetelmien luotettavuus

Henkilöarviointimenetelmien tavoitteena on aina tehtävän valintakriteereiden tasolla pyrkiä arvioimaan, mitkä ovat hakijoiden edellytykset selviytyä onnistuneesti vaadittavista tehtävistä tai miten hakija sopeutuu organisaation työympäristön vaatimuksiin. Alkukarsinta tapahtuu käytännössä lähes aina hakupapereiden perusteella ja tämän jälkeen usein seuraa haastattelu ja mahdolliset muut valitut arviointimenetelmät. Kovin suppea arviointi ei riitä, jos haettavassa tehtävässä vaaditaan usean tason osaamista esimerkiksi esimiesosaamista ja laaja-alaista itsenäistä päätöksentekokykyä tai henkilöstö- ja palkkahallinnon tuntemusta. Henkilöarvioinnissa arvioidaan työssä ja työympäristössä menestymisen kannalta olennaisia kriteerejä systemaattisilla menettelytavoilla, joiden avulla työnhakijoiden osaamistaustaa ja persoonallisuuden piirteitä voidaan verrata toisiinsa. (Honkanen 2005, 162.)

Arviointikriteerit voivat olla koulutuksen ja/tai kokemuksen kautta hankittuja tietoja ja taitoja, mutta tämän päivän työelämän kasvavat vaatimukset sisältävät paljon muuta. Kriteerit voivat liittyä hakijoiden kykyyn sopeutua uusiin tilanteisiin ja kykyyn toimia uuden tilanteen vaatimalla tavalla tai ne voivat liittyä ongelmanratkaisukykyyn erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Kun arvioidaan persoonallisuutta ja ominaisuuksia, puhutaan



kompetenssiarvioinnista, joka kuvailee henkilön käyttäytymistä työyhteisössä. (Honkanen 2005, 162.)

### 3.5 Henkilöarvioinnin tulosten luotettavuuden osat

Arvioinnin luotettavuus muodostuu useasta tekijästä. Opinnäytetyön alussa korostettiin rekrytoinnin suunnitelmallisuutta ja huolellista toteutusta. Nämä seikat lisäävät merkittävästi arvioinnin luotettavuutta. Osuvat testitulokset perustuvat harkittuihin, tehtävään sopiviin arviointimenetelmiin. Mikäli arvioinnit teetetään ulkopuolisen konsultin tukemana, on tärkeää, että mahdollisella konsultilla ja rekrytoivalla esimiehellä on yhteisymmärrys tehtävän valintakriteereistä, toimintaympäristöstä, työyhteisöstä tai tiimistä sekä yrityksen arvoista ja kulttuurista. (Honkanen 2005, 161 - 163.)

Menetelmien pitää toimia johdonmukaisesti ja niiden tulee olla standardoituja. Standardointi tarkoittaa sitä, että testitulokset ovat vertailtavissa muiden hakijoiden vastausten kanssa. Testien johdonmukaisuutta tutkitaan reliabiliteettikertoimien avulla. Rekrytoinnissa voidaan käyttää erityyppisiä menetelmiä, jotka täydentävät toisiaan, koska jokaisessa arviointimenetelmässä on omat heikkoutensa ja vahvuutensa. Monipuolisesti käytettyinä menetelmien avulla saadaan tietoa tehtävässä menestymisen kannalta tärkeistä valintakriteereistä ja tämä tulee myös osoittaa todistettavasti. Menetelmien luotettavuuden lähtökohtana on menetelmän tuottaman lisäinformaation sisällöllisen vastaavuuden analysointi suhteessa haettavaan tehtävään ja tilastollisilla tutkimuksilla osoitetut yhteydet menetelmän sitovuudesta työnsuoriutumiseen. Näitä seikkoja selvitetään validiteettitutkimusten avulla. (Honkanen 2005, 164.)

Olennaista on luoda vastaajalle kannustava ja avoin arviointitilanne. Testattavaa voidaan motivoida suhtautumaan myönteisesti arviointiin ja kannustaa häntä vastaamaan rehellisesti, avoimesti ja spontaanistikin. Yhtä tärkeää on antaa vastaajalle selkeät ohjeet arvioinnista ja kertoa miten ja miksi se sisältyy rekrytointiprosessiin. Palautehaastattelu lisää arviointitulosten luotettavuutta. Haastattelussa voidaan palata hakijan antamiin vastauksiin ja pyytää häntä itseään kommentoimaan ja perustelemaan niitä. Palautehaastattelu antaa monesti uutta tietoa arviointituloksiin, kun hakija perustelee

vastauksiaan oman kokemusmaailmansa, elämäntilanteensa sekä toimintaympäristönsä näkökulmista. (Honkanen 2005, 165.)

### 3.6 Luotettavuuden psykometriset käsitteet

#### 3.6.1 Standardointi

Standardointi tarkoittaa sitä, että henkilöarviointimenetelmää käytetään ja sen tuloksia analysoidaan ja tulkitaan samalla tavalla eri tilanteissa. Standardoidun menetelmän vastausohjeet esitetään vastaajille samalla tavoin, tehtävät pysyvät vakioina ja niihin annettujen vastausten tulkintasäännöt on määritetty. Arviointimenetelmän tunnusmerkkinä on myös se, että arvioinnin avulla saatua standardoitua otosta henkilön käyttäytymisestä tai toiminnasta voidaan kuvata luokittelujärjestelmän tai numeerisen asteikon avulla. Kuitenkin on tärkeä muistaa, että arviointimenetelmillä ei voida kuvata henkilön käyttäytymistä kaikissa tilanteissa tai henkilön koko persoonallisuutta. (Honkanen 2005, 168 - 169.)

Standardoinnin yhtenä osana on normi- eli vertailutietojen kerääminen. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi numeerista tietoa tuottavan menetelmän tuloksia verrataan ja tulkitaan samaan ammattiryhmään kuuluvien henkilöiden vastauksiin (toimihenkilöt, ylemmät toimihenkilöt tai asiantuntijat ja esimiehet). Kyseisen ammattiryhmän vastausjakaumasta saadaan mitta-asteikko, johon testattavan yksittäisiä vastauksia verrataan. Vertailuaineisto on yleensä kansainvälistä ja ottaa huomioon eri kulttuuritaustat ja toimintaympäristöt. (Honkanen 2005, 169.)

#### 3.6.2 Reliabiliteetti

Reliabiliteetti käsitteenä tarkoittaa menetelmän kykyyn tuottaa samankaltainen, johdonmukainen tulos arvioijasta ja ajankohdasta riippumatta. Reliabiliteetti kuvaa, kuinka paljon testitulokseen sisältyy satunnaisista tekijöistä muodostuvaa mittausvirhettä. Mikäli mittausvirhettä on paljon, arviointimenetelmä ei johda samankaltaisiin, johdonmukaisiin tuloksiin eri arviointikerroilla. Arvioitavan

käyttäytymisen luokittelu huonoon tai hyvään ei saa olla riippuvainen luokittelun tekijästä. Reliabiliteetti perustuu siihen, kuinka hyvin menetelmän tuottama tulos on yleistettävissä tilanteesta toiseen eli kuinka paljon menetelmän tuottamaan tulokseen sisältyy mittausvirheen lukumäärää ilmaisevaa virhevarianssia. Virhevarianssin osuutta arviointituloksessa voidaan ilmaista kertoimella, mitä pienempi kerroin, lähellä nollaa, sitä suurempi on tuloksen virheellinen osuus, mitä suurempi kerroin, lähellä yhtä, sitä vähemmän mittauksessa on virhettä. Virheen määrän lisäksi reliabiliteetin yhteydessä pitäisi olla näkyvissä tietoa siitä, minkälaista virhettä tulokseen mahdollisesti sisältyy ja mistä virhe johtuu? (Honkanen 2005, 170.)

Reliabiliteetista voidaan kerätä tietoa uusintatestauksella eli tutkitaan pysykö arviointitulos samana kahdella eri arviointikerralla. Uusintatestaus tulisi tehdä melko lyhyen ajan kuluttua, ettei esimerkiksi toimintatapojen kehittyminen vaikuta tuloksen muuttumiseen. Toinen vaihtoehto on tutkia sisäistä johdonmukaisuutta eli miten johdonmukaisesti kyselyn eri kysymykset tai kykytestien tehtävät mittaavat käsitteitä. Jos osiot antavat samansuuntaisia tuloksia, menetelmän tuottamaa tulosta voidaan tulkita yleispätevästi. Reliabiliteettia voidaan tutkia myös rinnakkaisilla testeillä. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi verbaalista lahjakkuutta mittaavasta testistä tehdään kaksi eri testiä, erilaisine tehtävineen, mutta jotka kuitenkin mittaavat lähtökohtaisesti samaa asiaa. Jos nämä molemmat vaihtoehtoiset testit tuottavat saman tuloksen, niin sillä on puoltava vaikutus menetelmien antamien tulosten tarkkuuteen ja yleistettävyyteen nähden. (Honkanen 2005, 170 - 171.)

### 3.6.3 Validiteetti

Validiteetti tarkoittaa kuinka hyvin henkilöarviointimenetelmä mittaa sitä, mitä sen odotetaan mittaavan ja mitä sen on tarkoituskin mitata. Validiteettitietoa kerätään vähitellen, eri tavoin tehdyistä tutkimuksista ja luonnollisesti validiteetti on sitä merkityksellisempää, mitä monipuolisemmin tietoa voidaan siitä osoittaa. Olennainen tapa menetelmän validiteetin tiedon keräämisessä on tutkia, miten kattavasti ja osuvasti menetelmän antama tulostieto vastaa sisällöltään arvioitavaa asiaa. Voidaan esimerkiksi tutkia, miten hyvin myyntityökyselyn ryhmitellyt osatekijät ja niistä tehtävät analysoinnit ja päätelmät vastaavat sisällöllisesti niitä myyntityöhön liittyviä osa-alueita, jotka ovat tärkeitä päivittäisessä työssä. Tällöin käytännön työssä vaadittavat myyntityön osa-alueet määritellään erilaisten tehtäväkuvausten tai asiantuntijoiden antamien valintakriteerien ja lausuntojen perusteella. Toinen tapa tutkia validiteettia on tutkia ja

analysoida menetelmän tuottamien tutkimustulosten tilastollisia yhteyksiä arvioitavasta käsitteestä ja ilmiöstä toisella tavoin kerättyyn informaatioon. (Honkanen 2005, 173 - 174.)

Kaikkein tärkein validiteettitiedon lähde on tutkia arviointitulosten yhteyttä suoraan arvioitavaan ilmiöön. Arvioitavat ilmiöt ovat esimerkiksi esimiesten määrittelemiä valintakriteerejä, jotka ovat luokiteltavissa tai mitattavissa. Tällaisia valintakriteerejä voivat olla suoriutumisarviot käyttäytymisen eri alueilla tai työssä onnistumista kuvaavat tilastot (esimerkiksi myyntitulokset, asiakaspalaute ja työn virheettömyys). Organisaation tuoreelta henkilöstöltä voidaan kerätä suoriutumisarviointeja että henkilöarviointitietoa siitä, kuinka he ovat suoriutuneet esimerkiksi koeaikana tehtävissään. (Honkanen 2005, 173 - 174.)

### 3.7 Arviointimenetelmien luotettavuus korrelaatiokertoimina

Kaikkien arviointimenetelmien kohdalla on hyvä muistaa, että mikään arviointiprosessi ei ole täysin luotettava, kun arvioidaan inhimillistä toimintaa ja ihmisen käyttäytymistä. Arviointimenetelmän luotettavuuden riittävyys voidaan kysyä erilaisilla kysymyksillä, joilla voidaan selvittää milloin menetelmän luotettavuudesta saatu näyttö on riittävää, milloin näyttö on riittävän monipuolista ja minkä tasoista ja kuinka paljon luotettavuuteen liittyvää näyttöä tulee olla. Menetelmien käyttö vaatii yrityksiltä panostuksia, joten täysin sattumanvaraisen tuloksen antavat arvioinnit eivät hyödytä yritystä eivätkä perustele menetelmien käyttöä. (Honkanen 2005, 177 - 178.)

Reliabiliteetin näkökulmasta arviointimenetelmiltä odotetaan jokseenkin luotettavaa johdonmukaisuutta tai pysyvyyttä. Perinteisesti on vaadittu jopa 0,7 ( $r = 0,7$ ) reliabiliteettikerrointa tai jopa vielä parempaa luotettavuutta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kahdella eri arviointikerralla tuotettujen tulosten pitää olla pientä eroavuutta lukuun ottamatta samankaltaiset, kahden eri arvioijan pitää tulkita arvioinnin kohteena oleva käyttäytyminen samalla tavalla ja menetelmän sisäisten osioiden pitää tuottaa samansuuntaisia tuloksia. Validiteetin näkökulmasta arviointimenetelmän antaman tuloksen yhteydet arvioitavassa työssä suoriutumiseen tai työyhteisössä ja -ympäristössä selviytymiseen pitää pystyä osoittamaan mm. tutkimalla menetelmän yhteyksiä työssä onnistumista kuvaavaan kriteeriin. Kohtuullinen vaatimustaso on, että menetelmän tuottamien tulosten yhteydet työssä menestymiseen ovat sillä

keskimääräisellä tasolla, jonka tieteelliset tutkimukset ovat osoittaneet, siis merkitsevästi sattumanvaraisia yhteyksiä luotettavammat ja paremmat. (Honkanen 2005, 178 - 179.)

Korrelaatiokertoimia tutkittaessa voidaan tasoa 0,30 pitää jo merkittävänä. Luonnollisesti kertoimien avulla ei voida täysin kattavasti ennustaa henkilön toimintaa ja menestymistä erilaisissa työtehtävissä ja työympäristöissä. Luotettavasti voidaan todeta, että laadukkaasti ja ammattitaitoisesti toteutetut henkilöarvioinnit parantavat henkilövalintojen onnistumista ja ovat perusteltuja elementtejä päätöksenteon tueksi. (Honkanen 2005, 180 - 181.)

## **4 Opinnäytetyön tutkimukset ja asiantuntijahaastattelut**

### **4.1 Asiantuntijahaastattelut laadullisena tutkimuksena**

Laadullisen tutkimuksen otantaan valitsin kaksi rekrytoinnin ammattilaista, jotka ovat pitkään työskennelleet rekrytoinnin asiantuntijatehtävissä. Toinen vastaajista on työskennellyt samassa yrityksessä rekrytoijana lähes 18 vuotta ja toinen saman alan yrityksissä yhteensä 8 vuotta. Molemmat ovat rekrytoineet sekä määräaikaisiin tehtäviin että suoraan käyttäjäyrityksiin. Edellisten lisäksi molemmat ovat osallistuneet erilaisiin rekrytointiprojekteihin, jotka liittyvät esimerkiksi kesätyöntekijöiden tai globaalien teollisuusalan konsernin asiantuntijoiden rekrytointeihin. Tutkimuksen tavoitteena on antaa vastauksia siihen, miten merkittävää henkilöarviointien käyttö on rekrytointiprosessin joustavalle etenemiselle ja lopulta onnistuneelle henkilövalinnalle.

Esitin haastateltaville 4 avointa kysymystä, jotka käsittelivät henkilöarviointien lisäarvoa ja merkitystä rekrytointiprosessissa, henkilöarvioinnin eri vaiheita sekä suosituksia arvioinneista HR-päättäjille. Kysymykset on esitetty liitteessä (Liite 1). Kahdessa kysymyksessä oli alakysymyksinä a, b ja c -kohdat. Haastattelut toteutettiin sähköpostitse ja haastattelussa keskityttiin vain tutkimuksen kannalta oleellisiin kysymyksiin. Tulostin molempien vastaajien vastaukset, luin ne huolellisesti, useampaan kertaan ja analysoin muistiinpanoin ennen kuin avasin vastauksia tähän työhön. Molemmat vastaajat toivoivat, että heidän nimeään ei työssä mainita, myöskään heidän työnantajansa nimeä ei valmiissa raportissa haluttu näkyväksi. Lähetin kysymykset

haastateltaville hyvissä ajoin ja heillä oli lähes kuukausi aikaa vastata. Vastaukset on avattu työhön muuntelemattomina.

#### 4.1.1 henkilöarviointien käytön hyödyt rekrytointiprosessissa

Vastaajat nostivat esiin seuraavia hyötyjä siitä, kuinka henkilöarviointimenetelmien käyttö parantaa rekrytointiprosessin onnistumista.

##### Henkilöarvioinnit

- vahvistavat ensimmäisessä haastattelussa saatuja mielikuvia,
- antavat uusia näkökulmia ja toimivat keskustelupohjana (harvoin arvioinnit kuitenkin tuottavat täysin uutta tietoa hakijasta),
- tuovat varmistusta valinnalle tai valinnoille ja
- kuvaavat hakijoiden välisiä eroavaisuuksia.

Vastaajien mukaan rekrytointiprosessin ensimmäisessä haastattelussa suurin osa kysymyksistä kulminoituu hakijan työhistorian, nykyisen työtehtävän ja ansioluettelon läpikäyntiin. Koska osaamista harvoin voidaan kartoittaa ensimmäisessä haastattelussa riittävän syvällisesti, voi olla tarpeen käyttää toiminnallisia simulaatiotehtäviä. Simulaatiotehtävät soveltuvat erinomaisesti, kun rekrytoidaan uusia henkilöitä itsenäistä työskentelyotetta vaativiin haastaviin tehtäviin. Simulaatiossa hakijalle annetaan tehtävä, joka peilautuu esimerkiksi hänen nykyiseen työhönsä. Tehtävä voidaan toteuttaa kerronnalla ja havainnollistaa kokonaisuutta käyttämällä esimerkiksi fläppitaulua. Simulaatiotehtävissä rekrytoija voi arvioida todellista osaamiseen perustuvaa ongelmanratkaisukykyä ja peilata sitä haettavan tehtävän valintakriteereihin. Koska simulaatiotehtävä useimmiten liittyy hakijan jokapäiväiseen työhön, hänen on helppo heittäytyä kerrontaan mukaan ja innostuksen myötä hakijan persoonallisuus tulee esiin. Ehdokkaat voivat esimerkiksi kertoa, millä keinoin he saavat myyntitilanteissa asiakkaan tekemään ostopäätöksen, tai eläytyä eri rooleihin. Sama voidaan tehdä myös englannin kielellä, jos tätä kielitaitoa tehtävässä edellytetään.

Molemmat vastaajat korostivat, että esimerkiksi persoonallisuuskyselyn pohjalta järjestettävät palautekeskustelut vahvistavat hakijasta syntynyttä mielikuvaa joko positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan. Hakija saattaa antaa itsestään osaavan kuvan

ensimmäisessä haastattelussa. Palautekeskustelussa rekrytoija pyytää usein hakijoita soveltamaan kompetenssejaan ja kertomaan aiheeseen sopivia esimerkkejä. Tyypillisiä kysymyksiä ovat seuraavat: millä tavalla teet päätöksiä tai miten toimit, kun olet huomion keskipisteenä?

Molemmat haastateltavista olivat sitä mieltä, että harvoin henkilöarvioinnit tuottavat täysin uutta tietoa hakijoista vaan niistä saatu informaatio pikemminkin vahvistaa saatua mielikuvaa. Hakijat eivät aina osaa pukea sanoiksi sitä osaamista, mitä heillä on. Suomalaisilla on taipumus vähätellä osaamistaan, ja moni tärkeä osa-alue saattaa jäädä täysin käsittelemättä ensimmäisessä haastattelussa, koska hakija ei ymmärrä kertoa ammattitaidostaan riittävän laajasti tai tarkasti.

Vastaajien mielestä henkilöstöarvointien tärkein hyöty on tuoda varmistusta valinnalle ja konkretisoida eroja tasavertaisten ehdokkaiden välillä. Henkilöarvioinnin tulosten jälkeen käytävä keskustelu rekrytoivan esimiehen ja arvionnin laatijan välillä saattaa jättää edelleen avoimia kysymyksiä ja aiheuttaa sen, että valintapäätöstä ei voida esimerkiksi kahden hyvin tasavertaisen hakijan välillä tehdä. Näissä tilanteissa on mahdollista järjestää kolmas tapaaminen ja valmistella haastattelua varten sopivat kysymykset.

Toinen haastateltavista oli sitä mieltä, että kykytestien hyödyllisyyttä tulee tarkkaan miettiä avoimen tehtävän kannalta. Hän kertoi esimerkin, jossa numeerista lahjakkuutta mitataan usein testeillä niihin tehtäviin, jotka vaativat статистиikan lukutaitoa eikä niinkään matemaattista lahjakkuutta.

#### 4.1.2 Henkilöarvointien merkittävyys rekrytointiprosessin osana

Vastaajien mielestä rekrytointi- ja henkilöstökonsultin näkökulmasta henkilöarvioinnit koetaan merkittäviksi ja ne tuovat lähes aina toivottua lisäarvoa. Arvioinnit lisäävät rekrytointiprosessin vakuuttavuutta ja antavat lisäksi hakijoille kuvan siitä, että uuden henkilön palkkaamiseen suhtaudutaan vakavasti. Rekrytointi- ja henkilöstökonsulteille henkilöarvioinnit ovat tärkeä väline. Arvioinnin tulokset antavat monipuolisen pohjan keskustella rekrytoivan esimiehen kanssa ehdokkaiden osaamisesta, persoonallisuudesta ja työskentelytavoista. Konsultti voi rekrytoivan esimiehen kanssa peilata tuloksia tehtävän valintakriteereihin ja käydä avointa keskustelua testattavien soveltuvuudesta avoimeen positioon. Toinen vastaajista korosti vielä, että pieni investointi henkilöarviointeihin vahvistaa selkeästi onnistuneen rekrytointin

todennäköisyyttä. Vastaajat ovat myös kokeneet, että rekrytoitavilta esimiehiltä on lähes aina tullut positiivista palautetta arviointien käyttämisestä.

Hakijoiden näkökulmasta vastaajat totesivat myös sen, että palaute on ollut pääsääntöisesti positiivista. Toinen vastaajista kertoi, että kompetenssipohjaisiin henkilöarviointeihin verrattuna psykologiset testit koetaan hakijoiden mielestä ehkä liian mustavalkoisiksi ja yksisuuntaisiksi. Hakijat perustelevat näkemystään sillä, että kompetenssipohjaisten itsearviointien arviointitulosten purkutilanne, palautekeskustelut, koetaan ihmisläheisemmiksi ja ehdokkaat näyttävät arvostavan sitä, että rekrytoijat kuuntelevat ja ottavat vilpittömästi huomioon heidän kommenttinsa ja mielipiteensä.

Luotettavimmat henkilöarvioinnit rekrytoinneissa sisältävät seuraavia elementtejä, joihin rekrytoivan esimiehen on syytä kiinnittää huomiota:

- Arviointimenetelmän täyttöohjeet ovat helposti ymmärrettävissä ja testiin vastaaminen on sujuvaa.
- Arviointitulosten raportit ovat selkeitä ja tuloksia on rekrytoivan esimiehen helppo ymmärtää.
- Tulokset ovat vertailukelpoisia tehtävän vaativuuteen perustuvan normiryhmän kanssa.
- Arviointimenetelmän tuottajalla on riittävästi näyttöä edustamiensa testien luotettavuudesta.

(Stuart 2015.)

Marjatta Rätty, MPS:n johtava psykologi nostaa esiin hakijan mahdollisen epäonnistumisen testeissä. Hänen perustelunsa kulminoituu hakijan yritykseen olla jotain muuta kuin oma itsensä tai ulkopuolisen roolin vetämiseen. Yksi syy voi olla myös se, että hakija pyrkii vastaamaan rekrytoivan esimiehen odotusten mukaisesti. Hän toteaa vielä, että kenenkään ei tarvitse olla täydellinen – ja onneksi täydellisyyttä ei edes ole, vaikka sitä jotkut tavoittelevatkin. Usein kokonaisuus ratkaisee. Hakijoille voisi korostaa ennen henkilöarviointitestin täyttöä sitä, että tilanne tulee ottaa tosissaan ja olla avoimin mielin oma itsensä. Hakijoiden tulee yrittää parhaansa, näin he voivat oppia paljon myös itsestään. (Rätty 2010.)



#### 4.1.3 Arvioinnin eri vaiheissa huomioitavat tekijät

Vastaajien mielestä ennen henkilöarviointia tulisi kiinnittää huomiota haettavan tehtävän toimenkuvaan, sen rooliin organisaatiossa ja niihin mahdollisuuksiin, joihin tehtävässä voi kehittyä. Tältä pohjalta valitaan oikea testipaketti ja arvioidaan sitä vielä valinnan jälkeenkin kriittisesti. Toinen vastaajista vielä lisäsi, että tässä vaiheessa on tärkeää pohtia myös tulevaisuuden näkymiä, mikäli mahdollista. Haetaanko tehtävään tulevaisuuden potentiaalia vai vain tähän hetkeen parasta mahdollista tekijää. Hän lisää vielä, että hakijoille pitää antaa huolelliset ohjeet siitä, miksi ja miten arviointimenetelmää tai valittuja menetelmiä käytetään sekä samalla avata koko rekrytointiprosessin tulevaa kulkua. Rekrytoivan esimiehen on myös hyvä olla tietoinen edellä mainituista seikoista.

Vastaajat korostivat, että mikäli testi täytetään internetin kautta, pitää tekninen toimivuus olla varmaa. Hakijan tulee saada tehdä testi häiriintymättä ja hänelle pitää kertoa, mistä saa tarvittaessa apua. Henkilöarvioinnin jälkeen järjestetään testitulosten purku mahdollisimman pian sekä rekrytoivalle esimiehelle että hakijalle. Testitulokset voidaan tarvittaessa purkaa molemmille osapuolille samanaikaisesti. Palautekeskustelun jälkeen konsultilla ja esimiehellä on mahdollisuus keskustella hakijan esiin tulleista piirteistä, jotka sopivat tehtävään hyvin ja myös niistä ominaisuuksista, jotka eivät ole toivottuja kyseisessä roolissa. Vastaajat painottivat vielä sitä, että rekrytoivan esimiehen on hyvä pohtia, kuinka testituloksia hyödynnetään organisaatiossa lähitulevaisuudessa. Toinen vastaajista nosti vielä tärkeäksi asiaksi informoida hakijaa siitä, miten hänen testituloksiaan säilytetään.

Työpersoonallisuuskyselyjen toteuttaminen ja niistä seuraavat palautekeskustelut ovat vastaajien mielestä rekrytointiprosessin antoisimpia vaiheita. Palautekeskusteluissa on mahdollisuus pureutua syvemmälle hakijoiden tulevaisuuden toiveisiin, tavoitteisiin ja motivaatioon työssä. Keskustelussa avataan myös sosiaalisia taipumuksia ja yleisiä asenteita, joita peilataan esimiehen laatimiin valintakriteereihin tehtävästä.

#### 4.1.4 Suositukset organisaatioiden henkilöstöhallinnolle

Toinen vastaajista suosittelee pohtimaan ja kilpailuttamaan niitä arviointimenetelmien tuottajia, jotka parhaiten sopivat yrityksen kulttuuriin ja tehtäväprofiileihin. Toisin sanoen arvottamaan tuottajat sen mukaan minkälaisiin tehtävätasoihin henkilöarviointeja käytetään, suorittavampiin vai asiantuntija- ja esimiestason tehtäviin. Kustannuksia

voidaan myös verrata ennustettaviin hyötyihin nähden. Onko järkevämpää kouluttaa ja sertifioida omaa henkilöstöä toteuttamaan henkilöarviointeja vai ostetaanko palvelu ulkopuolelta.

Toinen vastaajista korostaa suosituksissaan arviointitulosten hyödyntämistä rekrytinnin lisäksi myös esimiestyössä. Tämä maksimoi arvioinneista saadun hyödyn. Vastaajalla on kokemusta siitä, että arviointien kautta on mahdollisuus päästä esimiestyössä lähemmäksi aitoa ihmisjohtajuutta, joka hänen mukaansa tuottaa pitkällä aikajänteellä erinomaisia tuloksia. Henkilöarvioiden kautta voidaan myös määritellä tarkemmin ne ominaisuudet, jotka ovat menestystekijöitä yrityksen eri rooleissa ja tiimeissä. Vastaaja korostaa lisäksi, että arviointeja kannattaa hyödyntää myös tulevaisuuden potentiaalin hyödyntämisessä ja keskittyä ihmisten luontaisiin taipumuksiin ja motivaatiotekijöihin.

Fakta –lehdessä julkaistussa Eeva-Riitta Seieksen artikkelissa suositellaan henkilöarviointien käyttöä vaativiin asiantuntija- tai esimiestehtäviin. Erityistä huomiota tulisi kiinnittää niihin ehdokkaisiin, jotka pyrkivät ensimmäiseen esimiestehtävään. Myös sisäisissä siirroissa suositellaan käytettäväksi henkilöarviointia. Sen sijaan ylimmän johdon valinnoissa Seieksen artikkelissa suositellaan käytettäväksi referenssilausuntoja henkilöarviointien sijaan. (Seies 2012.)

Vallitseva trendi rekrytinnissa on identifioida organisaatioihin ns. korkean potentiaalin kyvykkyyksiä (high potentials), joiden osaaminen ja persoonallisuuden piirteet sopivat lähes täydellisesti yrityksen kulttuuriin ja jotka omalla esimerkillään ja innokkuudellaan vetävät muutkin työntekijät tekemisen ja menestyksen imuun. Ehdokkaita etsitään erilaisiin korkean potentiaalin ohjelmiin, joihin valitaan eri kriteerein henkilöitä joko organisaatioiden sisältä tai ulkoa. Kompetenssipohjaiset arviointimenetelmät sopivat myös näihin rekrytointeihin. Kysymysten asettelu haastattelussa tulee olla mahdollisimman avointa, mikä antaa korkean potentiaalin ehdokkaille tilaa kertoa urastaan, sen kriittisistä pisteistä ja niistä valinnoista, jotka ovat ohjanneet uraa tähän asti. (Dries & Pepermans 2007.)

#### 4.2 Globaali henkilöarviointien trendiraportti

Vuonna 2014 ilmestyi globaali henkilöarviointien trendiraportti, jonka kirjoittajana on Trace M. Kantrowitz, Ph.D. Raportti on tilattavissa CEB -konsernin suomenkielisiltä kotisivuilta. Raporttia varten on haastateltu globaalisti yhteensä 1 406

henkilöstöhallinnon asiantuntijaa, jotka työskentelevät eri alojen yrityksissä. Tähän opinnäytetyöhön valitsin raportista muutamia otteita, jotka kuvaavat henkilöarviointien käyttöä, käytön hyötyjä sekä tulevaisuuden trendejä. Yhtenä tutkimuksen kohteena oli selvittää arviointien käyttöä organisaatioiden henkilöstöhallinnon eri tehtäväalueilla tällä hetkellä ja tulevaisuudessa (taulukko 1).

Taulukko 1. Henkilöarviointien käyttö henkilöstöhallinnon eri tehtäväalueilla (Kantrowitz 2014, 26).

Henkilöstöhallinnon tehtäväalueet	Ei käyttöä lainkaan	Suunnitelmissa käyttää lähitulevaisuudessa	Käytetään tällä hetkellä
Ulkoinen rekrytointi	12 %	12 %	76 %
Sisäinen rekrytointi	18 %	17 %	65 %
Johtamisen kehittäminen	18 %	26 %	56 %
Uralla eteneminen	28 %	29 %	44 %
Korkean potentiaalin tunnistaminen	25 %	30 %	42 %
Koulutustarve	31 %	22 %	47 %

Raportin mukaan henkilöarviointeja käytetään eniten ulkoisessa ja sisäisessä rekrytoinnissa tällä hetkellä. Sisäisen rekrytoinnin käytön laajuudesta voidaan päätellä, että yrityksissä arvostetaan potentiaalisia, osaavia työntekijöitä ja täytetään aktiivisesti avoimia tehtäviä myös sisäisillä siirroilla. Tästä on hyötynä se, että hakija tietää yrityksen tavan toimia ja todennäköisesti on jo jollain tasolla tutustunut uuden tehtävän sisältöön, jolloin perehdytysaika on huomattavasti lyhempi. Yli puolet vastanneista henkilöstöhallinnon asiantuntijoista käyttää henkilöarviointeja johtamisen kehittämiseen. Johtamisen kehittäminen ja johdon kehityksen seuraaminen korostuu näinä aikoina, kun

yleinen taloudellinen tilanne on heikentynyt, mutta yritysten tulee silti säilyttää kilpailukykyänsä menestyäkseen markkinoilla.

Yrityksen johdon on tärkeää myös tunnistaa hiljaisia signaaleja siitä, mihin suuntaan markkinat ovat kehittymässä lähitulevaisuudessa. Muutokset aiheuttavat väistämättä sen, että yritykseen syntyy uusia tehtävärooleja, joihin tarvitaan uutta ja erilaista osaamista. Työnkierto ja sisäinen urakehitys sekä potentiaalisten työntekijöiden testaaminen henkilöarviointien avulla tähtää kykyjen tunnistamiseen sekä näiden kyvykkyyksien hyödyntämiseen sekä nykyisissä että tulevaisuudessa osaamistarpeissa. Henkilöarvioinneilla voidaan tunnistaa myös kriittiset, sisäiset kompetenssivajeet ja käynnistää toimenpiteet tarvittavan koulutuksen hankkimiseksi.

Raportissa tuodaan esiin vuosittaisina (2012–2014) prosenttiosuuksina se, miten globaaleissa yrityksissä on nähty henkilöarviointien tuovan lisäarvoa rekrytointiprosessiin ja henkilöstön kehittämiseen.

Taulukko 2. Henkilöarviointien tuoma lisäarvo rekrytointiprosessissa ja henkilöstön kehittämisessä (Kantrowitz 2014, 32).

Prosenttiosuudet			
Hyötynäkökulma	2012	2013	2014
Hakijoiden testaaminen on lisäarvoa tuottava osa rekrytointiprosessissa.	89 %	87 %	87 %
Organisaationi näkee henkilöarvioinnin olevan kriittinen osa urakehityksessä ja henkilöstön kehittämisohjelmissa.	62 %	57 %	57 %
Keräämme systemaattisesti tietoa siitä, kuinka henkilöarviointien käyttö lisää rekrytointiprosessien arvoa.	51 %	54 %	44 %

Taulukosta 2 voimme päätellä, että vuosien 2012–2014 aikana globaaleissa yrityksissä on koettu hakijoiden testaaminen lisäarvoa tuottavaksi elementiksi rekrytointiprosessien

yhteydessä. 87 % vastanneista henkilöstöhallinnon asiantuntijoista olivat sitä mieltä vuonna 2014. Yli puolet, 57 % vastasi, että arviointi on kriittinen osa urakehityksessä ja henkilöstön kehittämisohjelmissa, jotka toteutuvat mahdollisesti rekrytoinnin jälkeen. Prosenttiosuus on laskenut hieman vuoden 2012 tasosta, jolloin vastaava prosenttiluku oli 62. Rekrytointivaiheessa henkilöarvioinnit painottuvat ennusteisiin siitä, kuinka hakija mahdollisesti suoriutuu hakemassaan tehtävässä ja kuinka hänen persoonallisuutensa sopii yrityksen työskentelykulttuuriin ja työympäristöön. Mikäli valittu henkilö menestyy tehtävässä hyvin, niin hänet saatetaan ottaa mukaan erilaisiin työnkierto-ohjelmiin ja henkilöstönkehittämisprosesseihin.

Alle puolet, 44 % vastaajista vuonna 2014 keräsi enää systemaattisesti tietoa siitä, kuinka henkilöarviointien käyttö lisää rekrytointiprosessien arvoa verrattuna vuoden 2012 tilanteeseen, jossa vastaava prosenttiosuus oli 51. Omat havaintoni myös tukevat sitä, että organisaatioissa jää helposti tämä tieto kirjaamatta. Organisaatioissa käydään vilkasta keskustelua ja ollaan yhtä mieltä siitä, että henkilöarviointien käyttö lisää rekrytointiprosessien arvoa, mutta näitä keskusteluja ei sinällään kirjata rekrytointijärjestelmiin. Ne jäävät lähinnä yleisiksi fiiliksi.

Raportissa on kuvattu prosentteina tietoa siitä, millä tavalla vastaajat ovat kokeneet henkilöarviointien käytön eri hyödyt rekrytointiprosessissa työnhakijoiden näkökulmasta.

Taulukko 3. Henkilöarviointien tuoma lisäarvo työnhakijoiden näkökulmasta (Kantrowitz 2014, 31).

Hyötynäkökulma	Prosenttiosuus
Organisaation työnantaja brändin kasvattaminen	82 %
Hakijoiden sitouttaminen rekrytointiprosessiin	72 %
Organisaation kilpailukyvyyn lisääminen	69 %
Huippukyvykkyyksien lisääntynyt rekrytoituminen organisaation palvelukseen.	63 %
Henkilöstön sitouttaminen	54 %

Henkilöstöhallinnon asiantuntijat kokivat, että henkilöarviointien käyttö rekrytointiprosessin yhteydessä vahvistaa positiivista työnantajakuva hakijoiden

keskuudessa. Henkilöarvointien käyttö myös viestii siitä, että rekrytoiva yritys suhtautuu henkilövalintoihin vakavasti ja että niihin halutaan panostaa. Hakijoille syntyy mielikuva hyvästä ja välittävästä esimiestyöstä ja tämä lisää ehdokkaiden halua rekrytoitua organisaatioon ja sitoutua sen arvoihin. 63 % vastaajista oli sitä mieltä, että kyvykkäiden tekijöiden rekrytointi lisää kilpailukykyä markkinoilla ja yrityksen hyvä maine alkaa näkyä eri medioissa.

Taulukosta 3 voidaan päätellä, että yrityksille kriittisiä pisteitä rekrytointiprosesseissa ovat positiivisen työnantajabrändin kasvattaminen kilpailijoihin nähden sekä huippuosaajien kiinnostuminen rekrytoitua yritykseen. Tavoitteena on sitouttaa osaajat rekrytointiprosessiin ja yritykseen sekä tehtävään. Raportissa vielä todetaan osuvasti, että organisaatioiden tulisi muistaa, että työnhakijat ovat usein myös potentiaalisia asiakkaita (Kantrowitz 2014, 47).

Raportissa on myös kysytty vastaajien mielipiteitä siitä, millä tavalla he näkevät, että testit tulisi toteuttaa. Paperitestejä suosii 37 % vastaajista, tietokoneella täytettävät online -testit ovat selvästi suosituimpia, vastaajista 81 % on sitä mieltä, että nämä ovat helppokäyttöisimpiä ja nopeita toteuttaa. Uutena tulokkaana ovat mobiilitestit, jotka voidaan täyttää joko älypuhelimella tai tabletin avulla. Mobiilitestien käyttö tosin herättää monia kysymyksiä muun muassa siitä, asettuvatko mobiililaitteilla testin täyttävät työnhakijatt eriarvoiseen asemaan tietokoneella testin täyttäviin verrattuna. (Kantrowitz 2014, 39.)

Organisaatioiden rekrytointitoimenpiteet laajenevat yhä enenevässä määrin sosiaalisessa mediassa. Tehtäväprofiiliin osuvimpia ehdokkaita etsitään kontaktiverkostoissa ja erilaisten hakukoneiden kautta. Sosiaalisessa mediassa rekrytoiva esimies voi lähestyä sopiviksi katsomiaan henkilöitä suoraan. Tämä säästää aikaa, kun valtavia hakemusvirtoja ei tarvitse käydä läpi. Henkilöarvioinneille on avattu mm. LinkedIn -yhteisöpalvelussa tuottaja -lähtöisiä ryhmiä, linkkejä ja profiileja. On vain ajan kysymys, milloin henkilöarviointeja voi täyttää myös sosiaalisen median kautta.

## 5 Johtopäätökset

### 5.1 Tulosten taustaa

Opinnäytetyön asiantuntijahaastatteluissa sekä Trace M Kantrowitzin globaalissa trendiraportissa on puoltavia viitteitä siitä, että henkilöarvioinnit parantavat rekrytointiprosessin etenemistä ja antavat riittävää lisäinformaatiota rekrytoivalle esimiehelle henkilövalinnan tueksi. Onnistuneet henkilöarviointimenetelmät rekrytointiprosessissa edesauttavat ammattitaitoisten ja yrityksen kulttuuriin sopivien henkilöiden rekrytoinnin. Henkilöarviointien käytön vaikutukset heijastuvat yrityksen kilpailukykyyn ja menestykseen ja lisäävät väistämättä organisaation henkilöstöpääomaa.

Arvioinnin toteuttavan konsultin tulee olla vilpitön ja sitoutunut tekemään huolellista työtä. Hänellä täytyy olla riittävä ammattitaito tulkita tuloksia oikein ja vetää tuloksista luotettavia johtopäätöksiä rekrytoivan esimiehen kanssa. Konsultin pitää olla motivoitunut työhönsä ja hänellä tulee olla riittävästi aikaa analysoida tuloksia ja varmistaa, että esimies on ymmärtänyt ne oikein.

Erään kerran rekrytoimme uutta asiantuntijaa tekniseen palvelutiimiin. Kävimme kahden eri hakijan kanssa palautekeskustelut peräkkäin, saman aamupäivän aikana. Molemmat selvisivät haastattelusta hyvin, vaikka heidän taustansa ja persoonallisuuden piirteensä olivat hyvin erilaiset. Toinen oli introvertimpi, vähäisen kokemuksen omaava vastavalmistunut insinööri, toinen oli useamman vuoden kokemusta omaava tekninen asiantuntija ja hänellä oli kokemusta myös oman yrityksen vetämisestä. Avoin keskustelu molempien hakijoiden työpersoonallisuuskyselyjen tuloksista, työkokemuksesta, motivaatiosta ja tavoitteista toi rekrytointiprosessiin aivan uuden ulottuvuuden ja esimies oli samalla hieman hämmentynyt ja erittäin tyytyväinen siihen, kuinka testin tuloksia avattiin palautehaastattelussa.

Erityisesti esimiestä viehätti se, että molempien hakijoiden sekä vahvat että kehitettävät persoonallisuuden piirteet tulivat kyselyssä ja palautehaastattelussa selvästi esiin. Esimies totesi haastattelujen jälkeen, että molemmat hakijat varmasti oppisivat tehtävät ja menestyisivät niissä hyvin. Kokeneempi hakija toi haastattelussa esiin tavoitteensa kehittyä työssä ja oppia jatkuvasti uutta, tätä mahdollisuutta ei positiossa ollut kuitenkaan tarjota ja niin tehtävään tuli valituksi vastavalmistunut insinööri. Vastavalmistuneen arvioitiin sitoutuvan perustehtävään pidemmäksi aikaa ja esimies myönsi, että tehtävässä ei vaadita kovin ekstroverttiä luonnetta, koska muut tiimin jäsenet olivat myös hyvin teknisorientoituneita. Tämä tilanne toi esiin työpersoonallisuuskyselyiden merkityksen tuoda lisäinformaatiota valinnan tueksi.

Oman toimen ohella toteutettujen rekrytointien ja aikataulupaineiden alla esimies saattaa tehdä liian pelkistettyjä johtopäätöksiä ja linjauksia esimerkiksi tehtävän valintakriteereistä sen vuoksi, että ei ehdi keskustelemaan todellisista tarpeista organisaatiossa sisäisesti. Toisaalta esimies ei ehkä paneudu riittävästi hakijoiden osaamisen, työssä motivoitumisen ja kehittämiskohteiden syvälliseen kyselytekniikkaan haastattelutilanteissa tai esimies voi ”ihastua” hakijaan, jonka persoonallisuuden piirteet ovat hänen itsensä kaltaisia. Tällöin riskinä on se, että tehdään virheellisiä valintoja liian pintapuolisen haastattelun pohjalta. Kolmantena riskinä voidaan nähdä se, että rekrytoiva esimies tekee päätöksen henkilövalinnasta yksin, joka lisää väärin valintojen mahdollisuutta.

Hyvänä esimerkkinä edellä mainitusta tilanteesta oli projektipäällikön rekrytointi, jossa sattui olemaan rekrytoivan esimiehen hyvä opiskelukaveri hakijoiden joukossa. Rekrytointiprosessissa mukana toiminut konsultti huomasi, että esimies päätti jo varhaisessa vaiheessa valita vanhan ystävänsä tiimiinsä. Persoonallisuuskyselyt henkilöarvioinnin osana toteutettiin rutiininomaisesti varsinaisten haastattelujen jälkeen, ainoastaan yrityksen rekrytointiprosessiin kuuluvana osana.

Henkilöarviointimenetelmien käyttö rekrytointiprosessissa vastaa osaltaan yrityksen haasteisiin ja tavoitteisiin tunnistaa, houkuttaa, kehittää ja sitouttaa parhaat tekijänsä. Arviointimenetelmät voivat olla ratkaisu myös yritysten rekrytointitilanteisiin nopeasti muuttuvassa markkinatilanteessa. Se mikä toimi eilen ei välttämättä toimi enää tänään tai tulevaisuudessa. Siinä, missä yritysten tulee innovoida uusia tapoja toteuttaa liiketoimintaansa, tulisi samanaikaisesti pohtia myös rekrytoinnin keinovalikoimaa. Oikean osaamisen löytäminen ja sen tehokas hyödyntäminen organisaatiossa vaatii pitkäjänteisyyttä, analyyttisyyttä ja johdolta hyvää päätöksentekokykyä.

## 5.2 Keskeiset löydökset ja tulokset sekä tutkimusten yhtäläisyydet

### 5.2.1 SWOT-analyysi

Tässä opinnäytetyössä esitellyissä tutkimuksissa, henkilöarviointien käytön tulosten ja löydösten tarkastelua voidaan avata SWOT-analyysin avulla. Kuten teoriaosuudessa todettiin, tärkeimpiä näkökulmia rekrytoinnin kannalta ovat kysymykset siitä, että saadaanko arviointeja käyttämällä parempaa henkilöstöä yritykseen ja onko



organisaatioiden kannattavaa ottaa rekrytointiprosessiinsa henkilöarvioinnit mukaan? Tässä työssä henkilöarviointien käyttöä voidaan perustella tulosten ja löydösten vahvuuksilla ja mahdollisuuksilla eli niillä ominaisuuksilla, joista haastateltavat olivat yhtä mieltä ja jotka esiintyvät molemmissa tutkimuksissa. SWOT-analyysistä selviää myös arviointien heikkoudet ja uhkat, ja luvun 5.3 työn kokonaisuuden arviointiosassa esitellään keinoja, joilla riskit voidaan kääntää vahvuuksiksi tai ainakin mahdollisuuksiksi. Rekrytointivaiheen lisäksi henkilöarvioinnit tarjoavat yrityksen koko elinkaaren ajan lukuisia mahdollisuuksia ehdokkaiden kompetenssien kartoittamiseen ja urakehityksen tukemiseen.

### 5.2.2 Vahvuudet

Haastattelututkimuksen yhtenä löydöksenä voidaan pitää sitä, että henkilöarviointimenetelmien monipuolinen käyttö tuo varmistusta valinnalle sekä tehostaa ja helpottaa rekrytoivien esimiesten arviointi- ja päätöksentekoprosessia. Haastateltavien mukaan arvioinnit konkretisoivat myös eroja tasavertaisten ehdokkaiden välille ja ne opettavat esimiehiä havainnoimaan ja tunnistamaan persoonallisuuksia. Henkilöarviointien tulokset toimivat hyvänä keskustelualustana, kun rekrytoivan esimiehen kanssa pohditaan hakijan osaamista ja soveltuvuutta avoinna olevaan tehtävään. Edellisen lisäksi molemmat haastateltavat olivat sitä mieltä, että henkilöarvioinnit tuottavat harvoin täysin uutta tietoa hakijoista vaan ne pikemminkin vahvistavat jo syntynyttä mielikuvaa heistä. Nämä löydökset antavat suuntaa siitä, että henkilöarviointimenetelmien käyttö toimii erinomaisena elementtinä rekrytointien onnistumisessa ja henkilöstöpääoman lisäämisessä.

Merkittävä löydös on myös se, että molemmat rekrytoinnin ammattilaiset ovat kokeneet yhteistyön rekrytoivan esimiehen kanssa toimivammaksi, kun rekrytointiprosessissa on käytetty useampia henkilöarvioinnin menetelmiä. Esimiehet ovat antaneet positiivista palautetta prosessin kulusta ja he ovat saaneet toivottua lisätietoa hakijoista päätöksenteon tueksi. Trace M. Kantrowitz kuvaa yleisesti tutkimuksessaan henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden mielipiteitä henkilöarviointimenetelmien käytöstä. Kansainvälisesti voidaan arvioida, että henkilöstöhallinnon asiantuntijoidenkin mielestä hakijoiden testaaminen on lisäarvoa tuottava osa rekrytointiprosessissa (87 % vuonna 2014). Henkilöarvioinnit tuottavat päätöksenteon tukemiseksi oleellista tietoa, jota olisi hankala saada muilla keinoilla selville. Trace M. Kantrowitzin tutkimuksessa vastaajien

keskiössä on voimakkaasti myös henkilöarviointien hyödyt henkilöstön urakehityksessä ja henkilöstön kehittämisohjelmissa rekrytoinnin jälkeen.

### 5.2.3 Heikkoudet

Globaaleissa konserneissa on usein käytössä oma rekrytointijärjestelmä, johon kirjaudutaan hakijoiksi sopiviin tehtäviin. Järjestelmässä voidaan selata hakemuksia ja ansioluetteloita ja asettaa hakijoille erilaisia statuksia sen mukaan, miten he etenevät rekrytointiprosessissa. Järjestelmään voisi kirjata hakijoiden profiilista hyvinkin yksityiskohtaista tietoa. Järjestelmissä voidaan vetää yhteen henkilöarviointien onnistumista ja analysoida arviointien hyötyjä eri näkökulmista, mutta kuten Kantrowitzin tutkimuksesta voidaan todeta rekrytoinneista vastaavat eivät kirjaa systemaattisesti ja järjestelmällisesti näitä tietoja.

Toinen haastateltavista toi esiin, että arviointimenetelmiä tulisi arvioida jokaisen tehtäväkokonaisuuden osalta erikseen ja vielä valittujen arviointienkin jälkeen pohtia niitä kriittisesti. Arvioinneiksi valitaan helposti ns. vanhat, toimivat arviointimenetelmät, osittain ajanpuutteen ja tuttuuden vuoksi.

### 5.2.4 Mahdollisuudet

Henkilöstöhallinnon ammattilaiset Kantrowitzin tutkimuksessa ja rekrytoinnin asiantuntijat olivat yhtä mieltä siitä, että henkilöarviointien käyttö vahvistaa positiivista työnantaja brändiä hakijoiden keskuudessa. Hakijat sitoutuvat paremmin rekrytointiprosessiin ja tämä motivoi valittua henkilöä perehtymään uusiin tehtäviin tehokkaasti ja antamaan itse työlle täyden panoksen. Luonnollisesti esimiesten tavoitteena on pitää kiinni organisaatioon sopivista kyvykkyyksistä ja saavuttaa alaistensa osaamisen kautta asetetut tavoitteet. Henkilöarvioinnit tukevat esimiestyötä sitouttamisen välineenä. Kuitenkin pitää muistaa, että arvioinnilla saatu positiivinen mielikuva ei yksinään riitä pitämään yllä positiivista mielikuvaa yrityksestä ja esimiehen toiminnasta kovinkaan pitkälle työsuhteessa, vaan sitouttamiseen tarvitaan luonnollisesti myös muita elementtejä.

Mahdollisuutena toinen haastateltavista toi esiin myös useamman menetelmän käyttämisen rekrytoinneissa, jolloin saadaan hakijan vahvimmat piirteet sekä

potentiaaliset valmiudet kartoitetuksi paremmin. Mitä laajemmin arviointeja käytetään sitä tarkempi ennustus saadaan.

Henkilöarvioinnit antavat mahdollisuuden saada vahvistusta ensimmäisessä haastattelussa saaduille mielikuville hakijoista. Palautekeskusteluissa saatujen vastausten avulla arvioidaan hakijan mahdollisuuksia suoriutua haettavassa tehtävässä tarkemmin ja käytännönläheisemmin.

### 5.2.5 Uhkat

Jotta henkilöarviointien käyttö johtaa toivottuun lopputulokseen, on oikean menetelmän valinta ja menetelmätulosten ammattitaitoinen ja oikea tulkinta haastateltavien mielestä merkitsevimpiä vaiheita. Riskinä on, että esimerkiksi kiireellisen aikataulun vuoksi, rekrytinnin alkuvaiheessa, esimies ei ehdi keskustella riittävän tarkasti tehtävään sopivien arviointimenetelmien valinnasta tai sitten arviointituloksia ei osata tulkita niin, että osapuolet ymmärtävät ne samalla tavalla. Työntekijän korvausrekrytointi maksaa 1,5 - 3 kertaa kyseisen tehtävän vuosipalkan verran. Henkilöarvioinnin kustannukset ovat mitättömiä verrattuna virheellisistä rekrytoinneista aiheutuviin taloudellisiin menetyksiin.

Organisaation on syytä selvittää arviointimenetelmien luotettavuuden riittävyys ja onko menetelmien luotettavuudesta saatu näyttö riittävää. Organisaatioiden on syytä valita käytettävät testit huolellisesti ja tutustua niiden validiteettiin. Myös konsultin ammattitaitoon ja vuorovaikutustaitoihin on syytä kiinnittää erityistä huomiota. Toinen vastaajista suosittelee kilpailuttamaan niitä arviointimenetelmien tuottajia, jotka sopivat yrityksen kulttuuriin ja tehtäväprofiileihin. Toinen haastateltavista vielä korosti, että koska testit täytetään internetin kautta, on niiden tekninen toimivuus oltava erinomainen ja hakijoille tulee kertoa, mistä he saavat tarvittaessa apua.

### 5.3 Opinnäytetyön kokonaisuuden arviointia

Työn kokonaistavoite on tuoda esiin kompetenssipohjaisia henkilöarviointimenetelmiä ja niiden hyötyjä rekrytointiprosessissa. Tämä viittaa enemmän rekrytointiprosessia kehittävään suuntaan ja siihen, miten räätälöivät arviointikokonaisuudet eri osa-alueilta parantavat prosessin onnistumista. Tavoitteenani oli löytää teoreettiseen viitekehykseen

muutama pääteos, joista selviäisi kompetenssipohjaisten henkilöarviointien perusperiaatteet. Edellisten lisäksi löysin tietopohjaa tukevia lehti- ja internet-artikkeleita. Koin tärkeäksi myös korostaa rekrytinninsuunnitteluun ja henkilöarviointimenetelmien valintoihin huomioitavia asioita. Mielestäni käytetyt lähteet ilmensivät erinomaisesti rekrytinnin ja henkilöarviointien käyttömahdollisuuksia, hyötyjä sekä luotettavuutta.

Haastattelututkimuksessa molempien haastateltavien vankka kokemus rekrytoinneista saattoi olla syynä siihen, että heidän vastauksensa olivat hyvin samankaltaisia. Päädyin toteuttamaan haastattelut sähköpostitse sen vuoksi, että yhteisen ajan löytäminen tapaamisille oli erittäin haastavaa. Toisena haasteena sähköpostitse toteutetuissa haastatteluissa oli se, että vastaukset eivät olleet kirjoitettuina niin laajoja kuin mitä ne puhuttuna olisivat saattaneet olla. Kuitenkin koen, että vastaukset olivat yhteneväisiä ja niiden perusviesti olisi tuskin muuttunut vaikka olosuhteet olisivat olleet toiset.

Päädyin ottamaan Kantrowitzin tutkimuksesta vain ne osat mukaan, jotka tukevat tämän opinnäytetyön tavoitetta. Samalla olisin taipuvainen otaksumaan, että työstä tulee lukijalle moniulotteisempi, kun tutkimusmenetelmien vastaajina on kaksi eri näkökulmista rekrytointiin suhtautuvaa tahoa; henkilöstö- ja rekrytointikonsultit sekä kansainväliset henkilöstöhallinnon asiantuntijat.

Rekrytoinnit toteutetaan organisaatioissa usein oman toimen ohella. Työntekijöiden ja avainhenkilöidenkin lähteminen yrityksestä tulee yllätyksenä ja korvausrekrytointi tulee tehdä viipymättä. Käsitykseni mukaan myös perhevapaille lähtevien korvaavat rekrytoinnit toteutetaan vasta viimetingassa. Tiukka aikataulu ja esimiehen jättäminen rekrytointinsa kanssa yksin on suuri riski rekrytinnin onnistumiselle ja henkilöarviointien oikeille valinnoille. Henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden tai rekrytoivien esimiesten omien esimiesten tulisi toimia esimiesten tukena kaikissa rekrytointiprosessin vaiheissa, jotta vältetään virherekrytoinneilta. Henkilöstöhallinnon asiantuntijoille tulisi antaa riittävästi koulutusta ja osaamista henkilöarviointien mahdollisuuksista ja ehkä sertifioida asiantuntija toteuttamaan valittuja arviointimenetelmiä tai jos ei itse toteuta, niin toimimaan ns. arviointien laadun tarkkailijana.

Henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden tulisi määritellä ne linjaukset, joiden perusteella rekrytointijärjestelmään kirjataan tietoa rekrytoinneittain sekä hakijoista että arvioinneista. Kuukausien ja vuosien jälkeen nämä tiedot voisivat näyttää suuntaa ja

antaa lisäarvoa uusia rekrytointeja suunniteltaessa. Tietojen kirjaaminen järjestelmään mahdollistaa myös ns. hakijavinkkien antamisen rekrytoivien esimiesten välillä.

#### 5.4 Jatkotutkimusaihe

Katri Laakso kirjoitti Kauppalehden kulmahuoneessa tulevaisuuden trendeistä ja toteaa, että yksi suurimmista työelämän haasteista on Y-sukupolven eli milleniaalien rekrytointi. Milleniaalit ovat 18 - 34-vuotiaita nuoria, joille sosiaalinen media on arkipäivää ja joille teknologia ja ketterät prosessit ovat itsestään selviä. Työnantajien on haasteellista ymmärtää näitä korkeasti koulutettuja ja kunnianhimoisia aikuisia, joihin eivät perinteiset työnantajalupaukset päde.

Yksi milleniaaleihin liitetystä piirteistä on se, että he haluavat työskennellä tehtävissä, joista nauttivat. Palkan suuruus ei ole niinkään keskeistä vaan tärkeämpää on mm. työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. Milleniaalien käyttäytymistä ja arvoja tutkitaan yhä enemmän ja heidän myötänsä rekrytointiprosessit ja -tavat muuttuvat työn tekemisen monimuotoisuuden myötä. Teknologia tarjoaa laajempia kanavia tavoittaa parhaimpia ammattilaisia ja näihin rekrytinnin muotoihin milleniaalit ovat tottuneita. Milleniaalit ovat valmiita kovaan työhön ja he ovat valmiita etenemään työurallaan nopeasti kohti johtavia tehtäviä. (Laakso 2015.)

Koska Y-sukupolven myötä rekrytointiprosessit tulevat muuttumaan, voisi samassa yhteydessä olla aiheellista tutkia kuinka hyvin kompetenssipohjaiset henkilöarviointimenetelmät vastaavat Y-sukupolven asettamaan haasteeseen. Toinen tutkimuskohde voisi olla kompetenssipohjaisten henkilöarviointimenetelmien kehittäminen. Minkälaisiin kysymyksiin menetelmien tulisi vastata Y-sukupolven edustajia rekrytoitaessa.

## Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Talentum Media Oy. Ilmestynyt ensimmäisen kerran 2005. Luku 1. Asiakaskeskeisyys kilpailutekijänä > Hyvä maine menestystekijänä.

[Http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EAIBIXCTCF#kohta:1](http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EAIBIXCTCF#kohta:1).  
Luettu 8.4.2015.

CEB 2008. Psykometristen testien tyypit. Luentomateriaalia. SHL Training Academy, Helsinki.

Dries, Nicky & Pepermans, Roland 2007. "Real" high-potential careers. An empirical study into the perspectives of organisations and high potentials. *Personnel Review* 37 (1), 85–108. [Http://dx.doi.org/10.1108/00483480810839987](http://dx.doi.org/10.1108/00483480810839987). Luettu 13.8.2015.

Ervasti, Anu-Elina 2015. Näin nappaat hyvät tyypit. *Fakta*. 2, 34–35.

Haastateltava 1 2015. Henkilöstökonsultti. Yritys X, Helsinki. Haastattelu 22.5.2015.

Haastateltava 2 2015. Rekrytointikonsultti. Yritys X, Helsinki. Haastattelu 6.7.2015.

Honkanen, Henry 2005. Henkilöarvioinnin käyttö organisaatioissa. Teoksessa Honkanen Henry (toim.) *Henkilöarviointi työelämässä*. Edita, Helsinki, 12–52.

Honkaniemi, Laura & Junnila, Kirsi & Ollila, Juhani & Poskiparta, Hanna & Rintala-Rasmus, Anita & Sandberg, Juha 2007. *Viisaat valinnat*. Työterveyslaitos, Helsinki.

John, O.P. 1990. The "big five" factor taxonomy: dimensions of personality in the natural language and in questionnaires. Teoksessa Honkanen, Henry (toim.) 2005. *Henkilöarviointi työelämässä*. Edita, Helsinki.

Kantrowitz, Tracy M. 2014. Global Assessment Trends Report. CEB, UK., 24–48  
[Http://www.cebglobal.com/shl/us/forms/content/gatr](http://www.cebglobal.com/shl/us/forms/content/gatr). Luettu 26.8.2015.

Kauhanen, Juhani 2010. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 10. painos. WSOYpro, Helsinki.

Laakso, Katri 2015. Näin palkkaat tulevaisuuden osaajan – milleniaalien rekrytointi. *Kauppalehti*. Kulmahuone. 15.9.2015. [Http://studio.kauppalehti.fi/kulmahuone/nain-palkkaat-tulevaisuuden-osaajan-milleniaalit-ja-rekrytointi](http://studio.kauppalehti.fi/kulmahuone/nain-palkkaat-tulevaisuuden-osaajan-milleniaalit-ja-rekrytointi). Luettu 19.9.2015.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2014. *Työhyvinvointi.. Talentum Fokus*. Päivitetty 22.8.2014. Työhyvinvoinnin arvioinnin tapoja ja tietolähteitä > Esimiestyön ja työyhteisön toimivuuden tietolähteitä > 360 astetta.

[Http://fokus.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBXATCFJFJ#kohta:MIKSI\(\(20\)KATSE\(\(20\)TY\(\(d6\)HYVINVOINTIIN?\(\(20\):\(Huonoja\(\(20\)uutisia\(\(20](http://fokus.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBXATCFJFJ#kohta:MIKSI((20)KATSE((20)TY((d6)HYVINVOINTIIN?((20):(Huonoja((20)uutisia((20). Luettu 7.4.2015.

Niitamo, Petteri 2003. *Henkilöarviointimenetelmät työelämässä*. Työterveyslaitos, Helsinki.

Nyman, Kai 2005a. Arviointimenetelmien luotettavuus. Teoksessa Honkanen Henry (toim.) *Henkilöarviointi työelämässä*. Edita, Helsinki, 161–165.

Nyman, Kai 2005b. Inventaarit ja kyselylomakepohjaiset testit. Teoksessa Honkanen Henry (toim.) Henkilöarviointi työelämässä. Edita, Helsinki, 120–127.

Nyman, Kai 2005c. Kykytestit. Teoksessa Honkanen Henry (toim.) Henkilöarviointi työelämässä. Edita, Helsinki, 139.

Nyman, Kai 2005d. Luotettavuuden psykometriset käsitteet. Teoksessa Honkanen Henry (toim.) Henkilöarviointi työelämässä. Edita, Helsinki, 168–177.

Nyman, Kai 2005e. Milloin arviointimenetelmä on riittävän luotettava. Teoksessa Honkanen Henry (toim.) Henkilöarviointi työelämässä. Edita Prima, Helsinki, 178–181.

Räty, Marjatta 2010. Peukku ylös tai peukku alas. MPS Johtamisen maailma -blogi. [Http://www.johtamisenmaailma.fi/fi/etusivu/peukku-ylös-tai-peukku-alas-2.html](http://www.johtamisenmaailma.fi/fi/etusivu/peukku-ylös-tai-peukku-alas-2.html). Luettu 3.9.2015.

Sundvik, Lilli 2005a. Haastattelu arviointimenetelmänä. Teoksessa Honkanen Henry (toim.) Henkilöarviointi työelämässä. Edita, Helsinki, 108–115.

Sundvik, Lilli 2005b. Muut arviointimenetelmät. Teoksessa Honkanen Henry (toim.) Henkilöarviointi työelämässä. Edita, Helsinki, 156–157.

Seies, Eeva-Riitta 2012. Sitä saat mitä simuloit. Fakta. 4, 44–46.

Stuart, Alix 2015. The rise of the hiring machines. 37 (1), 40–41. [Http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d93248a3-650d-4d76-b823-efb37d339ab%40sessionmgr114&vid=26&hid=109](http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d93248a3-650d-4d76-b823-efb37d339ab%40sessionmgr114&vid=26&hid=109). Luettu 13.8.2015

Viitala, Riitta 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 1.–2. painos. Edita, Helsinki

## Haastattelukysymykset

- 1) Mitä lisäarvoa henkilöarviointien (persoonallisuuskysely, kykytestit ja induktiiviset testit) käyttö on tuonut rekrytointiprosessiin?
- 2) Miten merkittäväksi henkilöarviointi/henkilöarvioinnit koettiin rekrytointiprosessin osana
  - a) rekrytointi-/henkilöstökonsultin näkökulmasta?
  - b) rekrytoivan esimiehen kannalta?
  - c) hakijoiden näkökulmasta?
- 3) Mitkä tekijät tulee mielestäsi ottaa huomioon henkilöarvioinnin eri vaiheissa, jotta arviointikokonaisuudesta saadaan mahdollisimman hyödyllistä tietoa rekrytoinnin päätöksenteon tueksi?
  - a) ennen arviointia?
  - b) arvioinnin aikana?
  - c) arvioinnin jälkeen?
- 4) Minkälaisia suosituksia antaisit esim. yrityksen HR – vastaavalle, joka pohtii henkilöarviointien käyttöä rekrytointiprosesseissa?



